



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Licenciatura en Administración de Empresas

## **Plan de Negocios: CRAFTMAN**

**Autor:** Santiago Galizia Brito

**Legajo:** 17076

**Mentor:** María Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Argentina Noviembre 2018

## **INDICE**

Resumen Ejecutivo .....	4
1. Introducción .....	5
1.1. La Oportunidad de Negocio .....	5
1.2 Propuesta de Negocio – CRAFTMAN .....	15
2. Análisis del Sector .....	16
2.1 Análisis de la estructura de la industria: Cerveza Artesanal .....	16
2.2 Análisis del sector específico: Proveedores de insumos .....	18
3. Investigación de Mercado y Segmento Objetivo .....	24
3.1 Necesidad del Servicio propuesto .....	24
3.2. Estimación del tamaño del mercado .....	27
3.3 Comportamiento de compra .....	29
3.4 Clientes target y segmentos .....	30
4. Propuesta de Negocio y Modelo CANVAS .....	32
4.1. Modelo de negocio (CANVAS) .....	34
4.2. Benchmark Barriles – “Microstar Logistics” .....	38
4.3. Análisis FODA .....	41
5. Plan de Marketing .....	45
6. Operaciones .....	51
7. Costos, Finanzas e Inversión .....	56
7.1 Inversión inicial .....	56
7.2 Análisis de Costos .....	57
7.3 Análisis de Ingresos .....	60
7.4 Cash Flow .....	62
7.5 Payback .....	64
7.6 Punto de Equilibrio .....	64
8. Equipo .....	66
9. Aspectos Legales e impositivos .....	68
10. Plan de implementación y Riesgos .....	70
10.1. Implementación .....	70
10.2. Riesgos .....	72
11. Conclusiones .....	74
12. Bibliografía .....	76



Universidad de  
**SanAndrés**

## **Resumen Ejecutivo**

El presente emprendimiento comercial buscar generar valor a través del desarrollo de mecanismos para poder conectar a fabricantes de cerveza artesanal con proveedores de insumos de primer nivel nacional e internacional.

La empresa enfocara su propuesta de valor en la venta de lúpulos, maltas y barriles de aluminio para los cuales también brindara un novedoso sistema de alquiler.

El proyecto busca aprovechar la tendencia de consumo de cerveza artesanal en Argentina, pero desde otro punto de la cadena de valor. Las fábricas de cerveza artesanal no suelen tener una escala suficiente para negociar buenos precios con los proveedores de insumos nacionales o importar por su cuenta. De esta forma, el proyecto busca acompañar el crecimiento de las fábricas.

La oportunidad no solo surge de la tendencia al mayor consumo de cerveza artesanal en Argentina, sino que también surge de la tendencia reciente a la saturación de nuevas fábricas y bares. Al enfocarse en la venta y distribución de insumos, se evita el ambiente más competitivo de los productores, donde la competencia ya es alta y el mercado parecería estar comenzando a mostrar indicios de saturación.

El equipo de socios para el proyecto está compuesto por expertos en la industria cervecera quienes cuentan con algunas capacidades y habilidades, las cuales sumadas generan una sinergia esencial para el éxito del emprendimiento.

El emprendimiento requiere de una inversión inicial de ARS 670.000 y tiene un VAN de ARS 3.287.418,74, una TIR de 210,73% y un recupero de la inversión estimado en 15 meses.

# **1. Introducción**

## **1.1. La Oportunidad de Negocio**

Los consumidores de cerveza están cambiando y son cada vez más exigentes respecto a lo que buscan a la hora de consumir esta bebida. Martín Boan, socio del Centro de Cata de Cerveza y BA Malt, afirma que el paladar del consumidor, cansado de la baja calidad y de una oferta de productos homogéneos, evolucionó en busca de calidad, variedad e identidad. Al aparecer nuevas variedades de cervezas, podría hablarse de una “des-comoditización” de la cerveza.

El mercado de la cerveza tanto a nivel mundial como en nuestro país, es un negocio que mueve millones de dólares al año y que sigue creciendo año a año. Según el informe “*Cerveza Artesanal: Una experiencia multisensorial*” de Deloitte (2017) el mercado global de la cerveza fue valorado en 530 mil millones de dólares en 2016 y se espera que alcance los 736 mil millones de dólares en 2021, con un crecimiento anual compuesto del 6.0%, previsto durante el periodo 2016-2021.

De acuerdo con diversos reportes globales, la cerveza representa el 75% de la cuota del mercado global de bebidas alcohólicas, siendo los principales mercados del mundo India, China, Estados Unidos, Brasil, Rusia, Alemania y México. China es el principal productor de cerveza con 448 millones de hectolitros en 2016 seguido por Estados Unidos con 221 millones de hectolitros.<sup>1</sup>

El sub-mercado de la cerveza artesanal, es una oportunidad muy interesante. Estados Unidos es considerado uno de los mercados más maduros en la industria de la cerveza artesanal y aun así sigue creciendo tanto en valores netos como en share de mercado (Ver Anexo H) en comparación con la cerveza industrial. Según la Brewers Association<sup>2</sup>, el share de mercado de las cervecerías artesanales era de 7,8% en 2013 y en 2017 fue de 12,7%. Es decir, un aumento del share de mercado de más de 60% en solo cuatro años. La cantidad de barriles producidos paso de 15,5 millones en 2013 a 25,4 millones en 2017 (un aumento del 63,8%) y la cantidad de cervecerías artesanales operativas creció más del doble en el mismo periodo,

---

<sup>1</sup> Deloitte, “La cerveza artesanal: una experiencia multisensorial” (2017)

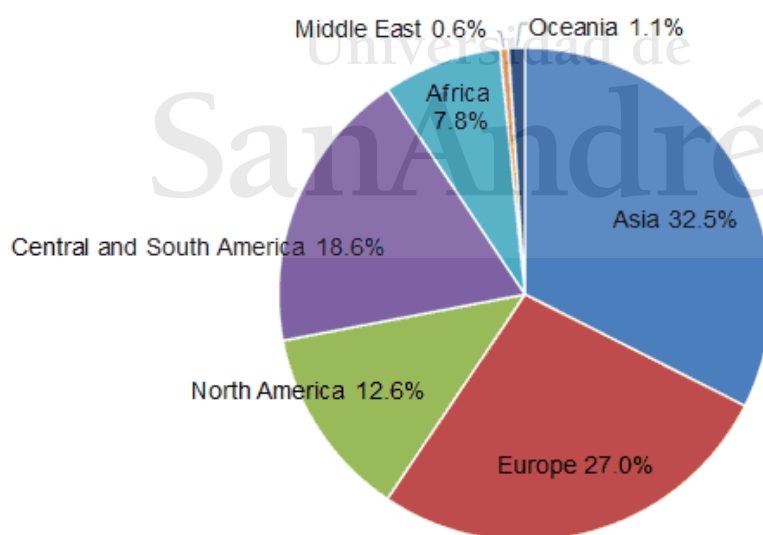
<sup>2</sup> [www.brewersassociation.org](http://www.brewersassociation.org)

pasando de 2.898 a 6.266 cervecerías artesanales en todo el territorio de los Estados Unidos de América. Solo en 2017, la industria de la cerveza artesanal generó 26.000 millones de dólares, empleo 135.072 personas y aumentó un 5% (vs 2016) el volumen de producción. Esto en el marco de una reducción de 1% en el volumen total del negocio de la cerveza en Estados Unidos.

Según Kirin Holdings<sup>3</sup>, en los Estados Unidos, el consumo de cervezas Premium y cervezas artesanales viene creciendo constantemente, siendo los “jóvenes adultos” los principales impulsores de este crecimiento. Esto se debe a que estos se encuentran constantemente buscando nuevos sabores y originalidad por parte de las cervezas que eligen. Esto coincide con lo que menciona Martín Boan respecto a los cambios en los hábitos de consumo de cerveza en Argentina.

De acuerdo con información de Alltech<sup>4</sup>, existen más de 10 mil cervecerías artesanales en todo el mundo. De ellas, 86% se encuentra en los Estados Unidos y Europa, y como resultado, **la demanda de granos como cebada, trigo, levadura, azúcar y lúpulo está aumentando sustancialmente.**

#### 2017 Global Market Share of Beer Production by Region



Fuente: Kirin Beer University Report Global Beer Production by Country in 2017

<sup>3</sup> [www.kirinholdings.co.jp](http://www.kirinholdings.co.jp)

<sup>4</sup> Alltech (2016). Recuperado de: <https://es.alltech.com/blog/posts/cuantas-cervecerias-artesanales-existen-en-el-mundo> (consultado el 05/04/2018)

## **Consumo de Cerveza en Argentina (industrial y artesanal)**

El primer análisis macro que podemos hacer y que da cuenta del atractivo del mercado de la cerveza, es que los ingresos generados por la venta de cerveza vienen creciendo constantemente y parece que seguirá con esa tendencia, según un informe de Statista (Anexo A).

Según un estudio de la consultora Kantar World Panel Argentina<sup>5</sup> (Anexo B) durante el 2017 hubo un decrecimiento del consumo agregado de productos de consumo masivo. El decrecimiento general fue del 1%. Sin embargo, el consumo de cerveza aumento de 16,5 millones de hectolitros en 2016 a 16,6 millones de hectolitros en 2017 según el informe Anual 2017 de la cámara de la industria cervecera Argentina.

Otro análisis que muestra más motivos para creer que el mercado de la cerveza es muy atractivo es una encuesta hecha a 1042 personas por parte de la consultora Statista donde se presentó una serie de productos (comidas y bebidas) y se le pregunto a los encuestados sobre cuáles eran los que consumían regularmente.

Siendo la “cerveza” una de las opciones, el 57% contesto que consumía cerveza regularmente. Al mismo nivel que el agua embotellada y por encima de los cigarrillos (27%) e incluso del vino (41%) (Anexo C).

## **Cerveza Artesanal en Argentina**

Los números del mercado de cerveza artesanal a nivel global mencionados anteriormente muestran la fortaleza con la que se está desarrollando esta industria. Lo cierto es que estas tendencias se pueden empezar a ver en un mercado mucho más inmaduro como el de Argentina. Según la gente de Bierhaus Brewing Co<sup>6</sup>, una de las cervecerías artesanales más exitosas del mercado local, “La situación del mercado Argentino es similar a la de los Estados Unidos hace 4 o 5 años”.

---

<sup>5</sup> [www.kantarworldpanel.com](http://www.kantarworldpanel.com)

<sup>6</sup> [www.bierhaus.co](http://www.bierhaus.co)

En el año 2008, se funda la Asociación Civil “Somos Cerveceros”, la primera agrupación de homebrewers -cerveceros caseros- con personería jurídica de América Latina.<sup>7</sup>

El share de mercado de la cerveza artesanal según “Somos Cerveceros” en 2015 era de 0,5% (Bini 2015) y según Martin Boan<sup>8</sup>, actualmente se encuentra en un 3% del total del mercado. Esto significa un aumento de 600% en menos de 3 años. Otro indicador de que la cerveza artesanal es una interesante oportunidad de negocio.

### **Ambiente general del negocio y coyuntura política**

El mercado de la cerveza artesanal se fortaleció a partir de los cambios económicos generados después de 2001, convirtiéndose en una fuente de crecimiento para el sector, ya que surgió de nuevos emprendimientos y renovó costumbres en los consumidores (Ablin, 2010). Dichos cambios que comenzaron en 2001 muy lentamente, tomaron impulso con el fin del gobierno de Cristina Kirchner en 2015.

Otro punto que cabe mencionar como referencia es que en Diciembre de 2017, se aprobó la ley de reforma tributaria donde los impuestos internos a la venta de cerveza se elevaron de 8% a 14%. Luego de una fuerte reacción de la industria, el gobierno, a través de un decreto, decidió bajar esa alícuota de 14% a 10%. Además, la alícuota para las cervezas artesanales se mantendría en 8% tal como estaba previo a la reforma tributaria. Esto luego de que empresarios del sector prometieran al gobierno un aumento en las inversiones.

La mencionada reforma tributaria es otra señal del futuro de crecimiento que observamos en el negocio de la cerveza artesanal y otro motivo por el cual creo que es un gran momento para emprender en la industria. En los último años el consumo

---

<sup>7</sup> [www.somoscervceros.com](http://www.somoscervceros.com)

<sup>8</sup> Martin Boan es un referente dentro de la industria de la cerveza artesanal. Trabajo durante 3 años en Cerveceria y Malteria Quilmes como Jefe de elaboracion. Actualmente es director de BA-Malt y director del centro de cata de cerveza.



de cerveza en comparación con el vino (quizás unos de los sustitutos más directo) ha venido en aumento. La industria vitivinícola no ve con buenos ojos este cambio impositivo ya que ven peligrar su rentabilidad. Los productores de vino, que no pagan impuesto interno, creen que la rebaja para las cervezas generaría una migración de consumidores de una bebida a la otra.<sup>9</sup>

Acciones impulsadas tanto por el gobierno provincial (Buenos Aires) como a nivel nacional le están dando un fuerte impulso a las pymes del sector. Tal es el caso con el proyecto de “Fortalecimiento de agroindustrias cerveceras Pymes de la Cuenca Bonaerense AMBA, Área Metropolitana Zona Sur, de la Provincia de Buenos Aires”. Se trata de un trabajo conjunto el ministerio de Agroindustria y la Asociación de Cerveceros Artesanales de la República Argentina (ACARA).

Con un crecimiento anual de alrededor del 40%, en la República Argentina se elaboran excelentes cervezas con más de 550 microcervecerías, las cuales representan alrededor del 1,6% del mercado total y más de 10.000 empleos en forma directa e indirecta.

El apoyo a las Pymes cerveceras se enmarca en el Proyecto Piloto de Asistencia Integral para el Agregado de Valor en Agro alimentos y el Programa de Gestión de Calidad y Diferenciación de Alimentos (PROCAL).<sup>10</sup>

Para terminar, sirve de referencia para ver como la industria de la cerveza artesanal y la coyuntura política se encuentran en un momento óptimo para invertir, unas declaraciones de Esteban Bullrich (Senador de CAMBIEMOS por la Provincia de Buenos Aires) en un programa de Radio.

Le preguntaron, por qué un habitante de la Matanza, donde se produce calzado y textil, industria golpeada por la apertura de las exportaciones, lo votaría.

En ese contexto, explicó: "Lo que nosotros buscamos es que la gente deje de buscar empleo y lo genere. Es decir que cada uno pueda tener sus propios emprendimientos". Hay que ayudar a los bonaerenses a generar proyectos propios. Por ejemplo, ahora en La Matanza y en otros lugares del Conurbano, los emprendimientos de las las cervecerías artesanales están creciendo muchísimo."<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Web IProfesional, [www.iprofesional.com](http://www.iprofesional.com), 02/03/2018

<sup>10</sup> Ministerio de Agrindustria, newsletter #148, Octubre 2016

<sup>11</sup> Diario MinutoUno.com, Julio 2017. Consultado el 10/04/2018. Recuperado de:

Un estudio de la Cámara de la industria Cervecera Argentina<sup>12</sup> (2017), muestra cómo, el crecimiento del mercado de la cerveza artesanal fue mayor al de la cerveza en general. Dicho informe arroja información que ayuda a validar la oportunidad de negocio.

El informe menciona que la industria está instalada en Argentina hace más de 125 años y registró más de 700 Millones de dólares de inversión solo entre 2013 y 2017. En 2017 empleaba unas 7.900 Personas (9 Plantas Cerveceras y 6 malterías) en forma directa, y más de 114.000 en todo el sistema (Logística, Distribuidores, oficinas de venta y agro). El 80% de este empleo se distribuye en el interior mientras que el 20% en Capital Federal. El 90% de los insumos eran producidos y procesados en el país. La industria tiene inversiones programadas para el periodo 2016/2020 de U\$S 1.700 millones, de las cuales ya ejecutó el 40%.

## **Consumo**

El informe también brinda información fundamental sobre las tendencias de consumo. Estima que la venta de cerveza al año en Argentina es de 18,6 millones de hectolitros con un consumo per cápita de 42 litros al año en 2017.

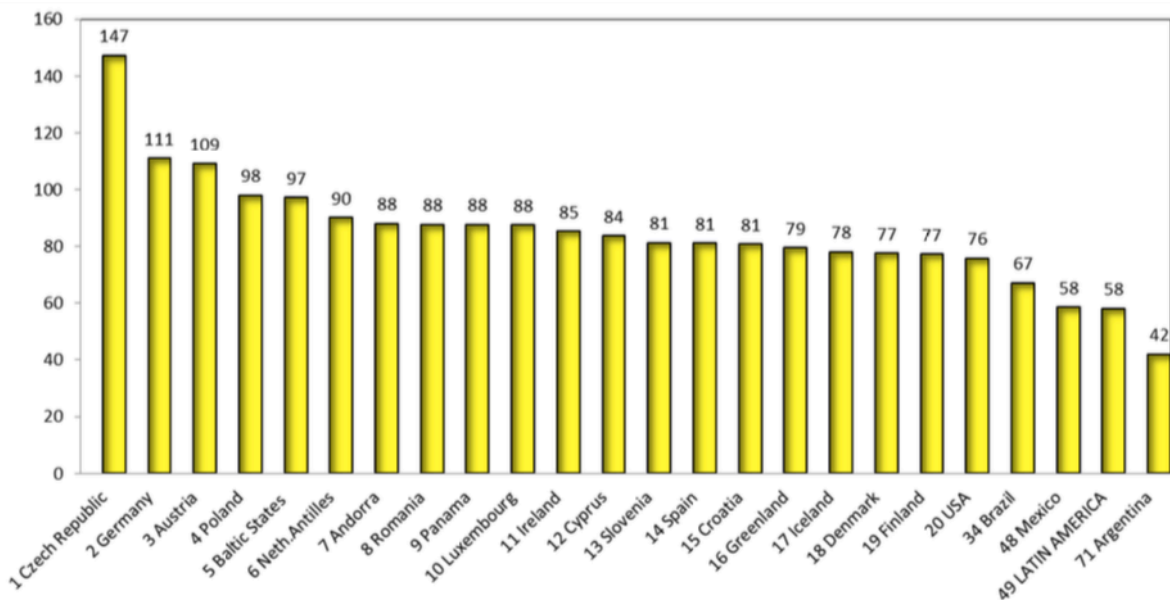
Consumo per cápita por país (2017):

---

<https://www.minutouno.com/notas/1561739-cerveza-artesanal-el-consejo-bullrich-los-despedidos-la-matanza>

<sup>12</sup> Informe Anual 2017 Cerveceros Argentinos. Recuperado de:

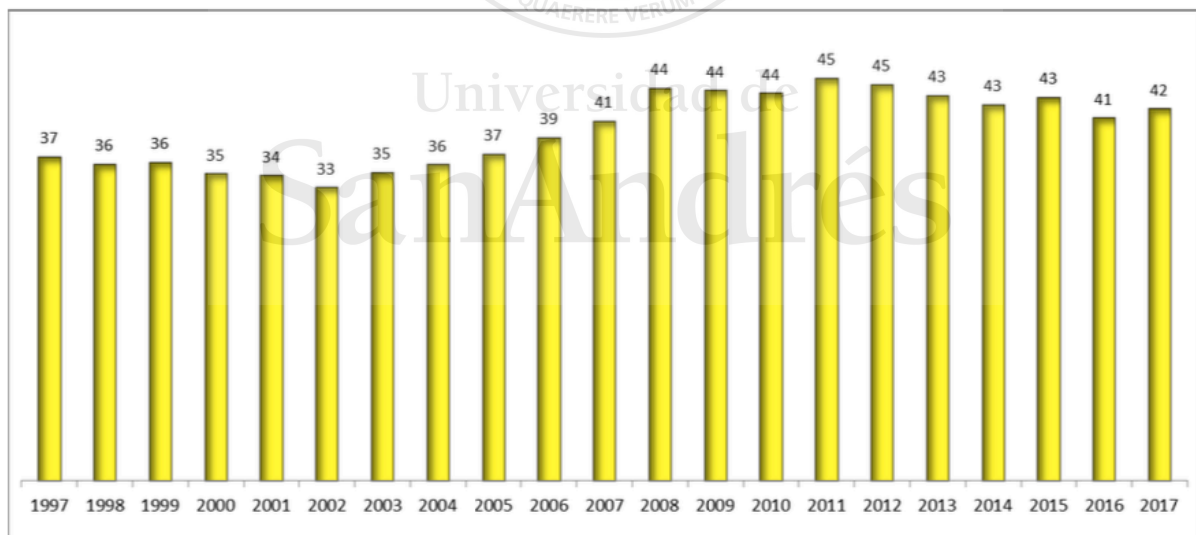
<http://www.cervecerosargentinos.org/static/pdfs/DatosConsumo.pdf>



F

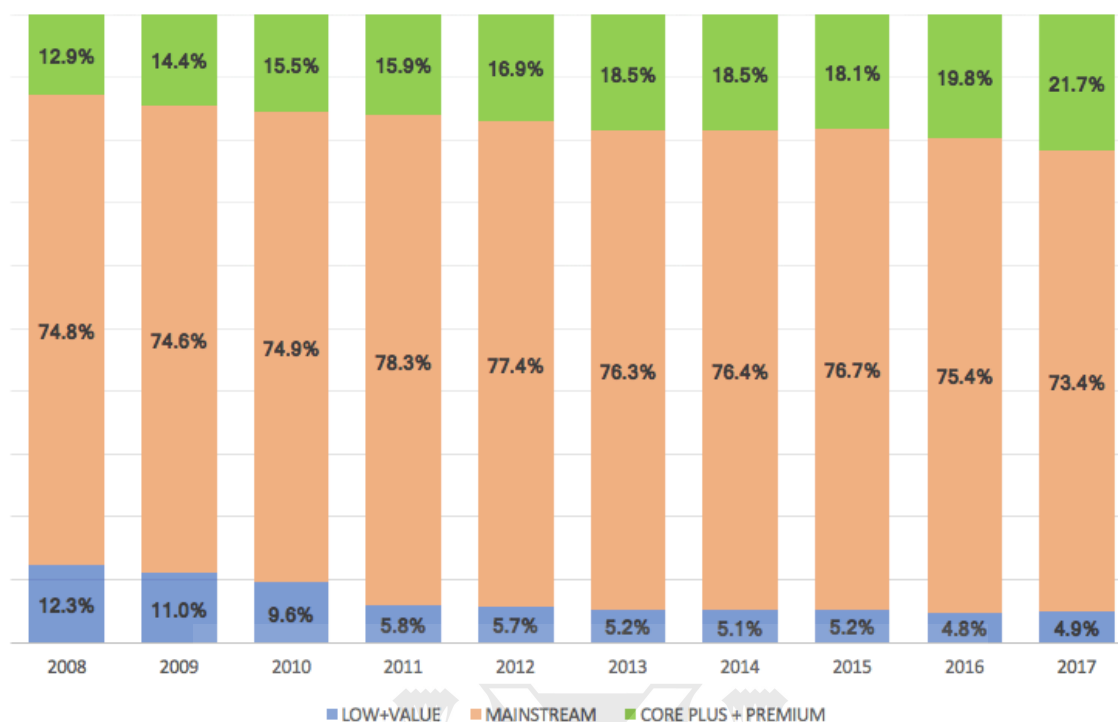
Fuente: Cámara de la industria cervecera Argentina 2017

Desde 1997, el consumo per cápita de cerveza creció. Logró su pico en 2011-2012 con 45 litros per cápita y en 2016 bajó a 41 litros per cápita. Como mencionamos anteriormente, en 2017 tuvo una recuperación y alcanzó los 42 litros.



Fuente: Cámara de la industria cervecera Argentina 2017

Por otro lado, el estudio confirma la tendencia creciente por las cervezas Premium en los últimos años. El consumidor de cerveza se ha sofisticado con el tiempo y valora muchos aspectos al momento de la compra por sobre el precio.



Fue

nte: Elaboración propia en base a Informe Anual 2017 de la cámara de la industria cervecera Argentina

Además, el informe anteriormente mencionado destaca que a partir de una encuesta realizada sobre 1000 personas, hecha en conjunto entre la Cámara de la industria cervecera Argentina y la consultora **OH Panel!**, se obtuvo la siguiente información:

- 7 de cada 10 cervezas que consume un argentino son rubias.
- El 59% de los argentinos toma cerveza durante el verano.
- El 34% de los argentinos toma cerveza entre 2 y 4 veces por semana.
- Más del 90% de los argentinos toma cerveza acompañado.
- El 86% consume cerveza durante el fin de semana.
- Más del 60% elige a la cerveza porque es una bebida para compartir con amigos.

Además, según información del Ministerio de Agroindustria (2017), el sector formado por los elaboradores de cerveza artesanal muestra gran dinamismo, habiendo alcanzado un crecimiento del 40% anual. Según dicho informe, ya agrupa a más de 550 micro cervecerías que representan el 2.2% del mercado total, el 30% de la cerveza total tirada, y brinda empleo directo e indirecto a 6.000 personas.

Por lo mencionado anteriormente, CRAFTMAN surge de una necesidad del mercado. En microeconomía existe un concepto que es el de los bienes y servicios complementarios. Si la demanda de un bien disminuye cuando sube el precio de otro bien, decimos que estos dos bienes son complementarios entre sí. Los complementarios son bienes que se consumen juntos, como el café y el azúcar, por lo que cuando sube el precio de uno de ellos, tiende a disminuir el consumo de los dos (Varian, 2010). En nuestro caso, si aumenta la demanda agregada de cerveza artesanal, necesariamente aumentara la demanda de los insumos necesarios para producirla y distribuirla.

Es por eso que la idea será comercializar insumos para las cervecerías artesanales y desde ese lugar, acompañar el crecimiento de la industria. Pero a su vez, pensando en ir un paso más allá y brindar un servicio integral a las fábricas de cerveza artesanal, se comercializaran también los barriles. Según Martin Boan, el mercado de cerveza artesanal ya abarca el 3% del total y el 92% de esta se comercializa en barriles. Por este motivo, consideramos a los barriles también como un bien complementario a la cerveza artesanal, aunque en menor medida que los anteriores.

Con el aumento a nivel global del consumo de cerveza artesanal, y su respectivo crecimiento en el mercado argentino, no solo incrementa el consumo y la venta de cervezas. Lógicamente, aumenta la demanda de todos los productos en la cadena de producción y distribución de la cerveza artesanal.

Ingresar al mercado de la cerveza artesanal desde el punto de vista de los insumos, brinda además, cierto margen aun mayor de crecimiento. Según Martin Boan<sup>13</sup>, en el 2018 se empezara a notar la “saturación” del mercado de cervecería, donde se librara una lucha por la supervivencia. Lo cierto es que sin importar quienes sean los ganadores, los proveedores de insumos seguirán existiendo sea quien sea el ganador mientras la producción de cerveza total siga creciendo.

---

<sup>13</sup> Sebastián Ríos. “Son todas iguales? Las cervecerías buscan diferenciarse para sobrevivir. Recuperado el 20/05/2018 de: <https://www.lanacion.com.ar/2133714-son-todas-iguales-las-cervecerias-buscan-diferenciarse-para-sobrevivir>

## Resumen de la oportunidad

- Crecimiento y proliferación de cervecerías artesanales. Aumento en el share de mercado. Tendencia a seguir creciendo como en el mercado Estadounidense.
- Cambios en los consumidores: exigen nuevos tipos de cervezas. Foco en sabor, aroma y cuerpo de la cerveza. Dichos atributos se crean con combinaciones de maltas y lúpulos distintos.
- Coyuntura Política: Incentivos por parte del gobierno al desarrollo de la industria cervecera artesanal.
- Mas cervecerías artesanales significan aumento en la demanda agregada de Malta, Lúpulo y Barriles. (92% de la cerveza artesanal se comercializa en barriles y la cerveza artesanal demanda más variedad de Maltas y lúpulos).
- Cervecerías Artesanales, en general, no tienen la capacidad de integrar toda su cadena de producción por lo que necesitan ayuda para proveerse de la materia prima para la producción y comercialización de la cerveza.
- Según Statista (Anexo D), el revenue anual de la industria cervecera en Argentina fue de U\$D 2.046,50.- millones. Teniendo en cuenta que el share de mercado de la cerveza artesanal es 3% como mencionamos anteriormente, podemos estimar un revenue anual de la industria de la cerveza artesanal en unos U\$D 61.395.900.-

## 1.2 Propuesta de Negocio – CRAFTMAN

Analizadas las tendencias y expectativas de crecimiento futuro del negocio de cerveza artesanal, la propuesta consiste en crear una compañía que facilite el trabajo de los productores de cerveza artesanal facilitando el acceso a los principales insumos que mencionamos anteriormente: malta, lúpulo y barriles.

Los servicios que se ofrecerán serán la venta de malta, lúpulo y la comercialización de barriles. La empresa brindara, dentro de sus servicios, algo totalmente novedoso en la industria: alquiler de barriles.

La modalidad de alquiler de barriles permitirá que las cervecerías más nuevas que recién están comenzando puedan evitar desembolsar grandes sumas de dinero en comprar los barriles propios. Los barriles son un gasto y no un costo, en la práctica, cada peso que un productor se ahorra en gastos es un peso que puede invertir en elementos de producción como fermentadores o equipos de cocción. Los barriles se desgastan y pierden valor con el tiempo, por lo que una “inversión” grande en barriles significa capital inmovilizado y que va perdiendo valor con el tiempo. Esto será una innovación radical para el mercado de cerveza artesanal en Argentina, utilizando como benchmark a la empresa Norte Americana *Micro Star Logistics*™.

Lo interesante de este emprendimiento es que intentara logra aprovechar el boom de las cervecerías desde una parte de la cadena de producción de la cerveza que no está siendo explotada del todo: los proveedores. Muchos quieren subirse a la ola del boom de la cerveza, pero existen pocos que aprovechan la oportunidad desde este punto de vista. El plus que brindara CRAFTMAN será el de conectar a las cervecerías con los proveedores de insumos, de esta forma, las cervecerías solo tienen que lidiar con un proveedor (CRAFTMAN) mientras que CRAFTMAN se encargara de conseguir los mejores productos de maltas, lúpulos y barriles. Siendo este el core de su negocio, las cervecerías pueden enfocarse mejor en hacer cerveza de calidad y no desperdiciar tiempo y recursos negociando con distintos proveedores.

## **2. Análisis del Sector**

Para analizar la industria, se desglosara en dos partes. Por un lado, la industria de la cerveza artesanal en general y en segundo lugar, la industria de los proveedores de insumos.

### **2.1 Análisis de la estructura de la industria: Cerveza Artesanal**

A continuación se analiza a la industria de la cerveza artesanal utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1991).

#### **Poder de negociación de los compradores/Clientes**

Actualmente el mercado de la cerveza artesanal es un mercado donde los márgenes de ganancia son altos y esto genera que haya oportunidad para muchos fabricantes. Los datos estadísticos varían, pero según un artículo del diario La Nación, la app móvil “TAP MAP” identifico que solo en la ciudad de Buenos Aires ya existen más de 600 “brew pubs”, es decir, puntos de venta de cerveza artesanal. Además, también existen unas 600 micro cervecerías en todo el país<sup>14</sup>. Esto genera una gran dispersión de los clientes y poca capacidad para agruparse e influir en los precios.

#### **Poder de negociación de los proveedores/compradores**

En lo que respecta al poder de negociación de los proveedores de insumos para los productores de cerveza artesanal, CRAFTMAN será uno de ellos por lo que este punto se analiza en más profundidad en la sección de “rivalidad entre competidores” en la industria de los proveedores de insumos. Al haber tantas fábricas de cerveza

---

<sup>14</sup>Sebastián Ríos. “Son todas iguales? Las cervecerías buscan diferenciarse para sobrevivir. Recuperado el 20/05/2018 de: <https://www.lanacion.com.ar/2133714-son-todas-iguales-las-cervecerias-buscan-diferenciarse-para-sobrevivir>



artesanal y demanda creciente de insumos empujada por aumento de la demanda de cerveza, el poder de negociación de los proveedores es alto.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Porter (1991) identifica siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva: Economías de escala, Diferenciación del producto, Inversiones de capital, Desventaja en costes independientemente de la escala, Acceso a los canales de distribución, Política gubernamental, Barreras a la entrada

De todas formas, analizando la industria de cerveza artesanal, no es relevante para nuestro negocio la aparición de nuevos competidores. Mientras aumente la producción agregada de cerveza, siempre tendrá que aumentar la demanda de insumos, por lo que no importa la cantidad de competidores (potenciales clientes de CRAFTMAN), sino los niveles de producción total.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Porter también menciona seis puntos de análisis respecto a la amenaza de productos sustitutos: Propensión del comprador a sustituir, Precios relativos de los productos sustitutos, Coste o facilidad del comprador, Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio, Disponibilidad de sustitutos cercanos, Suficientes proveedores.

Lo importante es tener en cuenta la amenaza de productos sustitutos que puedan amenazar la oportunidad de negocio propuesta. Los sustitutos pueden ser otras bebidas alcohólicas como el vino, cervezas Premium industriales o incluso algunas bebidas sin alcohol por lo que los sustitutos son variados y de fácil acceso.

El costo de cambio para el usuario es bajo, por lo que la amenaza es alta. A menos que el consumidor tenga un vínculo profundo con el producto, casi no existen costos

para elegir un sustituto. La principal barrera está en la diferenciación del producto y la imagen que tienen los consumidores de la cerveza artesanal.

Sin embargo la amenaza esta atenuada por los precios de los sustitutos y el hecho de que la cerveza tiene en general una buena relación precio-calidad. Consideramos al vino y los aperitivos como principales sustitutos, pero la relación precio-calidad de la cerveza es muy atractiva en comparación con estos.

### **Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse: Gran número de competidores, Costos Fijos, Falta de Diferenciación, Competidores diversos y Barreras de salida.

En el artículo del diario La Nación citado anteriormente (Rios 2018), Martin Boan comenta que se está empezando a notar diferencias de calidad y una saturación de bocas de expendio de cerveza artesanal. A su vez también fábricas de cerveza que no están logrando diferenciarse "A fin de año daba la sensación de que había faltante de algunas marcas de cerveza, pero no era tan así. Hay muchas cervecerías que han invertido y han ampliado su producción, pero al mismo tiempo hay muchas que hoy no tienen dónde colocar su producto".

La tendencia para el 2018 entonces es que tanto las cervecerías como las fabricas tengan que comenzar a diferenciarse y la competencia se torne más feroz.

## **2.2 Análisis del sector específico: Proveedores de insumos**

### **Poder de negociación de los compradores/clientes**

Los clientes serán el nicho de la industria cervecera compuesto por productores de cerveza artesanal de Argentina.

El poder de negociación es relativamente bajo, ya que por un lado, no existe un gran número de proveedores por lo que no es tan fácil para una cervecería cambiar de proveedor. La confianza es un punto clave ya que en el negocio de la cerveza artesanal, “todos se conocen entre todos y existe una gran solidaridad a la hora de compartir información”. Así dice José Bini, co fundador y Brewmaster de la cervecería Bierhaus.

### **Poder de negociación de los proveedores/compradores**

Los proveedores son los productores de malta y lúpulos tanto nacionales como internacionales. Por otro lado, no existe producción nacional de barriles, por lo que los proveedores tendrán que ser exclusivamente extranjeros.

No existen muchos proveedores de ninguno de estos productos. Por un lado, como mencionamos, los fabricantes de barriles son pocos a nivel mundial y no existe ninguno en Argentina. Por otro lado, las maltas y lúpulos deben ser producidas en climas particulares por lo que es limitada la cantidad de productores. Esto significa que los proveedores tendrán un poder de negociación alto.

### **Amenaza nuevos competidores**

Hay mucho espacio para que aparezcan nuevos proveedores de insumos. La amenaza es grande por lo cual posicionarse como un proveedor de insumos de calidad y diferenciarse del resto es fundamental. El alquiler de barriles será la principal herramienta que tendrá la empresa para diferenciarse de los competidores. Otro punto importante para diferenciarse de los competidores y mitigar las amenazas, es tener un nivel óptimo de stock. La mayoría de los productos suelen tener alta demanda y los proveedores en general suelen tener problemas para abastecerse a la misma velocidad. Esto se deduce de las páginas web misma de los competidores. En casi todas muestran productos fuera de stock e incluso uno de

los competidores (FOB) remarca como su “misión” el objetivo de poder atender la demanda de los clientes de forma inmediata.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es casi nula. La malta y el lúpulo son insumos que por definición son necesarios para la elaboración de la cerveza y estos no pueden ser reemplazados por otros. Por otro lado, si existen alternativas a la comercialización de cerveza artesanal utilizando barriles. El problema es que embotellar cerveza es un proceso complejo, costoso y que casi ninguna cervecería artesanal está dispuesta a hacer hasta no tener un cierto nivel de producción que justifique esto. Es más fácil y rentable simplemente comercializar la cerveza utilizando barriles, por lo que a pesar de si existir sustitutos a estos, no logran ser una amenaza considerable.

Se podría considerar como sustituto a los propios productores, pero las fábricas de cerveza artesanal no tienen en su mayoría la escala suficiente como para negociar directamente con cada uno de los productores de insumos debido a limitaciones de escala y complicaciones relacionadas a la importación.

### **Rivalidad entre los competidores**

Se hizo una investigación y se hizo una selección de los competidores más importantes en el negocio. Es importante destacar que ninguno de los posibles competidores ofrece alquiler de barriles, por lo que esto sería una ventaja desde el punto de vista de la diferenciación del servicio:

#### Comercializadores de Lúpulo, Malta y Barriles

*Brewing*<sup>15</sup>:

Es quizás el competidor más fuerte actualmente. Comercializa 23 tipos de lúpulos y 28 tipos de maltas. También comercializa levaduras, clarificantes y productos de

---

<sup>15</sup> [www.brewing.com.ar](http://www.brewing.com.ar) (consultado el 01/05/2018)

limpieza. En su página web mencionan que también ofrecen un servicio de asesoría y mencionan que en un futuro comercializarían equipamiento también. Tienen actualmente la exclusividad en la importación de las Maltas Alemanas Wayermann. Al tener gran variedad de productos, tienen mucho peso a la hora de ser aliado de las cervecerías ya que pueden resolver sus necesidades desde casi todos los puntos de vista.

*Krieg*<sup>16</sup>:

Este es otro competidor fuerte, que según su sitio web comercializan todos productos importados y además también brindan el servicio de asesoramiento. Tienen una gran variedad de productos:

- Maltas (Bestmalz - Alemania)
- Lúpulos (YQH – Estados Unidos)
- Barriles
  - Pljinfu (China): 10, 20, 30 y 50 litros
  - Schaefer (EEUU): 30 y 50 litros.
- Levaduras (Lallemand - Canadá),
- “Brewing aids” (BSG Craft Brewing – Estados Unidos)
- Canillas y conectores (Celli – Italia)
- Productos de Limpieza (Tensid Chemie – Alemania)

Según el sitio web, tienen algunos sub-distribuidores menores en algunas regiones del país para mejorar el servicio de distribución.

*IMP Cerveceros*<sup>17</sup>

Comercializan principalmente, Maltas, Lúpulos y Levaduras. También otros productos, aunque en menor medida. No comercializan barriles. Comercializan tanto productos nacionales como importados, a saber:

---

<sup>16</sup> [www.kriegbrew.com](http://www.kriegbrew.com) (consultado el 01/05/2018)

<sup>17</sup> [www.impcerveceros.com.ar](http://www.impcerveceros.com.ar) (consultado el 01/05/2018)

- Maltas: The Swaen (EEUU), Maltear (Argentina) y BA Malt (Argentina)
- Lúpulos: Barth Haas (Alemania), Hopsteiner (EEUU), Lúpulo de la Patagonia (Argentina)
- Levaduras: Lallemand (Canada) y Fermentis (Francia).

### *Cordillera Brewing Company*

Tienen su página web en construcción y una página de Facebook<sup>18</sup> donde brindan algo de información. Comercializan Maltas y Lúpulos importados. Maltas Wayermann (Alemania) y Lúpulos Hoppris (Eslovenia). También ofrecen levaduras de Fermentis (Francia).

### *Cargill*<sup>19</sup>

La multinacional Cargill tiene una unidad de negocios específica de producción de Malta. En la Argentina, cuenta con dos plantas productoras, que son unas de las más grandes (y modernas) a nivel mundial<sup>20</sup>. Exportan la mayor parte de su producción. Desde el año 2016 comenzaron a vender a cervecerías artesanales, hacen algo de venta directa pero venden principalmente través de distribuidores. Al ser tan grandes, tienen un gran poder de negociación.

### *Crovan*<sup>21</sup>

Según su página web, venden barriles de 10, 20 y 30 litros de la versión “Slim”. Además, venden barriles de 20, 30 y 50 litros estándar. Venden algunos otros accesorios que no son relevantes para el plan y no venden ingredientes para hacer la cerveza en si (malta, lúpulo o levadura). Venden también barriles pequeños de 1, 2 y 5 litros que son para uso doméstico.

### *FOB*<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> <https://www.facebook.com/cordillerabrew/> (consultada el 01/05/2018)

<sup>19</sup> <https://cargillbrewinglatam.com> (consultada el 02/05/2018)

<sup>20</sup> Ver ANEXOS I & J para datos detallados.

<sup>21</sup> <http://crovankegs.com> (consultada el 02/05/2018)

<sup>22</sup> [www.forourbeer.com](http://www.forourbeer.com) (consultado el 05/02/2018)

Su “misión” es tener siempre stock de lo que necesiten las cervecerías. Al igual que en el caso de Crovan, venden barriles y otros artículos que no tienen que ver directamente con los ingredientes de la cerveza como canillas, conectores y otros. En lo que respecta a los barriles, venden barriles de 10, 20, 30 y 50 litros del tipo “Euro”.

#### *Acero 304<sup>23</sup>*

La compañía vende Barriles Euro de 50, 30 y 20 litros. También venden una amplia variedad de barriles del tipo Slim de entre 30 y 5 litros (6 modelos diferentes). También vende barriles de un tipo llamado Kornelius y “Mini Kegs”, ambos productos enfocados al negocio de los home brewers.

#### *Bucarest<sup>24</sup>*

Esta compañía vende una variedad de accesorio e incluso vende growlers. En lo que respecta a los insumos que nos interesan, se especializa en maltas importadas y lúpulos importados. Es uno de los competidores más fuertes en lo que respecta a lúpulos.



---

<sup>23</sup> <https://www.acero304.com.ar> (consultado el 05/02/2018)

<sup>24</sup> [www.bucarest.com.ar](http://www.bucarest.com.ar) (consultado el 06/02/2018)

### **3. Investigación de Mercado y Segmento Objetivo**

#### **3.1 Necesidad del Servicio propuesto**

Los insumos necesarios para la cerveza son: Agua, Malta, Lúpulo y Levadura

La industria cervecera artesanal a nivel global, basa su producción en la Ley de la Pureza Alemana, que, de acuerdo con la Brewers Association<sup>25</sup>, dicta que para que una cerveza sea considerada como artesanal, tiene que estar compuesta únicamente por agua, malta de cebada, lúpulo y levadura. Asimismo, su producción total (por cervecería) debe ser menor a 7 millones de barriles al año, conducirse con independencia y tener capital familiar, es decir, no ser parte de una empresa transnacional.<sup>26</sup>

Lo cierto es que crear una buena cerveza artesanal es una mezcla entre ciencia y arte. Es necesario por un lado, entender bien los procesos químicos que se dan en la cocción y producción de la cerveza. Pero por otro lado, es la combinación de sus materias primas en la medida justa lo que diferencia no solo los tipos de cervezas, sino también, las buenas de las mediocres.

Tal como mencionamos, se precisan de tan solo cuatro insumos básicos para producir cerveza: Agua, levadura, malta y lúpulo.

- Agua: Aunque suene obvio, es el ingrediente más importante de la cerveza ya que es lo que compone el 90% de la misma.
- Levadura: Son microorganismos que sirven en el proceso para transformar los azúcares en etanol y producir dióxido de carbono durante el proceso de fermentación.
- Lúpulo: Una planta cuyo nombre técnico es *Humulus Lupulus* y dentro de sus propiedades, es lo que se utiliza en el proceso de elaboración de la cerveza como saborizante y agente estabilizador. Define el amargor de la cerveza.

---

<sup>25</sup> [www.brewersassociation.org](http://www.brewersassociation.org) (consultado el 04/04/2018)

<sup>26</sup> Deloitte, "La cerveza artesanal: una experiencia multisensorial" (2017)



- Malta: Es el resultado de aplicar el proceso de “malteado” a granos de cereal. La cebada es el cereal malteado más común, debido a su alto contenido en enzimas. Defino el dulzor de la cerveza.

Tanto el agua como la levadura son dos recursos que consideramos de menor importancia desde el punto comercial. Esto se debe por un lado, a que el agua dulce es de muy fácil acceso y el costo de conseguirla tiende a cero. Por otro lado, sucede casi lo mismo con la levadura, que además, se multiplica en el mismo proceso de elaboración de la cerveza. Por esta razón, podríamos considerar como una oportunidad atractiva la comercialización de los demás insumos, el lúpulo y la malta.

La academia SIBEER<sup>27</sup> (España), explica un poco más en profundidad las funciones y variedades estos dos ingredientes:

## LUPULO

El lúpulo es una planta trepadora de las familias de las cannabáceas que es capaz de alcanzar los 8 metros de altura. De alto potencial aromático, crece preferentemente en climas frescos, moderadamente húmedos y con veranos templados y es conocido fundamentalmente por su uso en la industria cervecera.

El amargor limpio y suave del lúpulo es uno de los grandes encantos de la cerveza. Le aporta carácter a su sabor, contribuye a apagar la sed y a lograr el equilibrio en la cerveza. Además, permite limpiar de grasas el paladar, así como amortiguar los alimentos de sabores más intensos por especiados o picantes.

Pero el placer provocado por el amargor del lúpulo en el consumidor de cerveza es fruto de un proceso de acomodamiento del paladar a sus sensaciones amargas. A este proceso contribuye sin duda, la capacidad aromática del lúpulo, cada vez más valorada por la industria. La gran variedad de matices que son capaces de producir las distintas especies de lúpulo, contribuye a enriquecer sensorialmente la cerveza y ayuda a disfrazar la sensaciones amargas con perfumes florales o afrutados, que logran conquistar definitivamente al bebedor. La devoción por el lúpulo viene

---

<sup>27</sup> [www.sibeer.org](http://www.sibeer.org) (consultado el 01/04/18)

quedando de manifiesto en la mayoría de las referencias elaboradas por el sector craft estadounidense de los últimos años, tendencia exportada a los países que han seguido su estela, como por ejemplo: Dinamarca, Noruega, Italia, Reino Unido o más recientemente España. Si analizamos la composición de la oferta del mercado actual resulta fácil observar que los estilos más interpretados por las cerveceras artesanas y craft son los más lupulados como por ejemplo: las IPAs (India Pale Ale), APAs (American Pale Ale) y Pale Ales, intentando dar respuesta a la presión ejercida por la creciente demanda de este tipo de cervezas por parte del público más especializado. Por este motivo el lúpulo es considerado el ingrediente de moda en la industria cervecera, siendo además el más demandado.

## **MALTA**

La elección de las maltas resulta clave para la aplicación de la receta que el maestro cervecero diseña para la elaboración de su cerveza. Un factor determinante en su elección es el denominado poder diastásico de la malta, o lo que es lo mismo, su capacidad enzimática para la transformación posterior de los azúcares complejos en simples. Esta característica permite dividir a las maltas en dos tipos/grupos con diferentes finalidades: las maltas base y las maltas especiales.

- Las maltas base, de poder diastásico elevado, son usadas para proporcionar la principal cantidad de azúcares fermentables, pudiendo ser utilizadas en solitario o en combinación con otras maltas.
- Las maltas especiales como las maltas caramelizadas, oscuras o torrefactas, son usadas en menor proporción que las maltas base con objeto de añadir color, aroma y sabor a la cerveza, fundamentales en muchos de los estilos cerveceros, como por ejemplo, en las Porter o las Stout. En estos casos el tostado de la malta otorga un carácter amargo adicional a la cerveza.

Para la elaboración de otros estilos de cerveza como por ejemplo las Amber Ale o las Viena Lager, los productores recurren a la utilización parcial de maltas caramelizadas, responsables de su tonalidad y de sus delicados matices dulces, como miel, galleta o caramelo, que forjan la personalidad de este tipo de cervezas.

En cualquier caso, la malta, omnipresente en las cervezas, tiene un peso fundamental en el aspecto sensorial, ya que supone el contrapunto natural al amargor del lúpulo, ayudando en el objetivo de lograr el equilibrio perfecto, la clave de toda buena cerveza.

### **3.2. Estimación del tamaño del mercado.**

Mencionamos anteriormente que el consumo anual de cerveza es de 18,6 millones de hectolitros. También vimos que según Martin Boan, la cerveza artesanal comprende actualmente el 3% del mercado total. Debido a la limitada cantidad de información que existe respecto al mercado de los insumos, vamos a estimar el consumo de los insumos basándonos en cuanto Malta y Lúpulo se necesita para producir cada litro de cerveza según José Bini, Brewmaster de Bierhaus.

#### **Malta**

Según la información que se pudo recabar, se utilizan en promedio 1 kilogramo de Malta para producir cuatro litros de cerveza artesanal. Esto nos da un total de 7440 millones de kilos de Malta anualmente. Por lo que el 3% de este número sería **14.000 toneladas de Malta** al año.

#### **Lúpulo**

En lo que respecta al lúpulo, suele ser un poco más variable ya que existen cervezas más “lupuladas” que otras, pero según José Bini, es una estimación razonable considerar que por cada litro de cerveza se utilizan unos 3 gramos de lúpulo. Esto nos da un total de 5,58 millones de kilos de lúpulo. Es decir, unos **168 toneladas de lúpulo** al año.

#### **Barriles: ‘El quinto ingrediente’**

El otro “ingrediente” necesario, no para la elaboración en sí de la cerveza, sino para su consumo, distribución y comercialización, son los barriles. Como mencionamos anteriormente, el 92% de las cervezas artesanales son comercializadas en barriles. El resto se venden principalmente en botellas y latas.

En lo que respecta a la parte del negocio que se refiere a los barriles, se encontró bibliografía escrita por Luciano Caputo<sup>28</sup>, ex alumno de la maestría en Marketing de UdeSA y ex jefe de producto para la marca Heineken de la cervecería CCU.

La cerveza se comercializa en dos tipos de canales: Off Premise (supermercados, autoservicios, tradicionales, kioscos) y On Premise (bares, discos, restaurantes). El primer tipo pesa un 84% y el segundo un 16% (Caputo, 2013).

Si bien hay productos de cerveza tirada para consumo hogareño que se comercializan en el Off Premise este consumo es marginal, comercializándose el 99% de la cerveza tirada en el canal On Premise. (Caputo, 2013)

Actualmente, existen básicamente dos principales tipos o modelos de barriles, los llamados “Euro” y los “Slim”; siendo los segundos de menor diámetro y mayor altura. “Actualmente, el 95% de los barriles que utiliza la industria de cerveza artesanal son los Euro de 50 litros, aunque se está empezando a ver más variedad”, nos cuenta José Bini, Brewmaster de Bierhaus.

En el Anexo E se puede ver un detalle de la evolución de la importación de la importación de maltas, lúpulos y barriles. Lo cierto es que hasta el año 2016, la importación de barriles era en la práctica, un monopolio de la cervecería Quilmes. Las fábricas de cerveza artesanal conseguían sus barriles del “mercado negro” y esto limitaba mucho su crecimiento.<sup>29</sup>

En este sentido, CRAFTMAN propondrá dos opciones:

- 1) Venta de barriles.

---

<sup>28</sup> <https://www.linkedin.com/in/lucianocaputo/>

<sup>29</sup> Esta es informacion extra oficial brindada por la gente de Bierhaus Brewing Co. No existe informacion oficial que pueda respaldar este dato ya que en la teoria, la importacion no era exclusiva de ninguna compañía.

## 2) Alquiler de barriles.

La propuesta más novedosa es la del alquiler de barriles. Lo que permite el alquiler de barriles es integrar como clientes a los productores más chicos. Algunos de los beneficios para los clientes son:

- Permite invertir donde rinde mejor el negocio para cada cervecero. Dedicar inversión a fermentadores y otros elementos que permiten ampliar la producción.
- Minimizar costos ocultos de gestión e impositivos.
- Liberar capital inmovilizado.
- Ayudar a las cervecerías en los momentos del año en que la demanda de cerveza aumenta.

Cabe destacar que además de los barriles de 20, 30 y 50 litros, también se venderán barriles de 10 litros.

Para estimar la demanda de barriles, seguimos la misma lógica utilizada para el cálculo de la demanda de Malta y lúpulo:

18,6 millones de Hectolitros (total cerveza anual)

55.800.000 litros de cerveza artesanal anual (3% del total de la cerveza).

Según José Bini, la rotación de barriles es mensual. Es decir, cada cervecería utiliza la totalidad de sus barriles cada mes. Por lo que si tomamos un promedio, nos daría una producción de 4.650.000 litros mensuales.

Si solo hacemos el cálculo considerando los barriles de 50 litros, nos da una demanda mínima de **93.000 barriles al año** para la industria de la cerveza artesanal. Barriles que se re-utilizan todos los meses. Consideramos esto como el mínimo ya que el cálculo esta hecho sobre barriles de 50 litros pero como ya vimos anteriormente, existen otros formatos de menor capacidad.

### 3.3 Comportamiento de compra

En lo que respecta al comportamiento de compra, la cerveza se considera un producto con fluctuaciones estacionales importantes. Básicamente, se consume más cerveza en temporada de verano de lo que se consume durante el invierno.

Esto implica que la demanda de insumos tenderá a seguir dicha estacionalidad, aunque no de manera estricta.

Por un lado, se espera que con el correr del tiempo las mismas fábricas de cerveza vayan generando nuevas y mejores estrategias para mitigar esta estacionalidad. Hoy en día, por ejemplo, las cervecerías están generando “cervezas de invierno” y apoyando dichos proyectos con campañas de marketing para reducir la estacionalidad.<sup>30</sup>

No podemos controlar las estrategias para combatir la estacionalidad por parte de las fábricas de cerveza pero es algo que tenemos que tener en cuenta.

Desde el punto de vista de CRAFTMAN, las herramientas para mitigar la estacionalidad son:

- Los contratos anuales de provisión de lúpulos.
- Descuentos cruzados por volumen.
- Alquiler de barriles.

### **3.4 Clientes target y segmentos**

Los clientes target serán todos los fabricantes de cerveza artesanal.

Podemos separarlos en 5 grupos por litros de producción mensual:

- Home Brewers (<500 litros)
- Fabricas chicas.(500-5.000 litros)

---

<sup>30</sup> Rodolfo Reich (2018): “Las mejores cervezas para beber en invierno”, Diario La Nacion.

Consultado el 10/10/2018. <https://www.lanacion.com.ar/2151839-las-mejores-cervezas-para-beber-en-invierno>

- Fabricas medianas. (5.000-20.000 litros)
- Fabricas grandes. (20.000-100.000 litros)
- Fabricas muy grandes. (>100.000 litros)

Lo cierto es que todos son potenciales clientes y no se debería excluir a nadie, pero la idea es poder fidelizar rápidamente a fabricas chicas y medianas, donde se encuentran las fábricas que, por un lado tienen potencial de crecimiento, y por otro, aun no tienen grandes compromisos ni “fidelización” con proveedores.



## **4. Propuesta de Negocio y Modelo CANVAS**

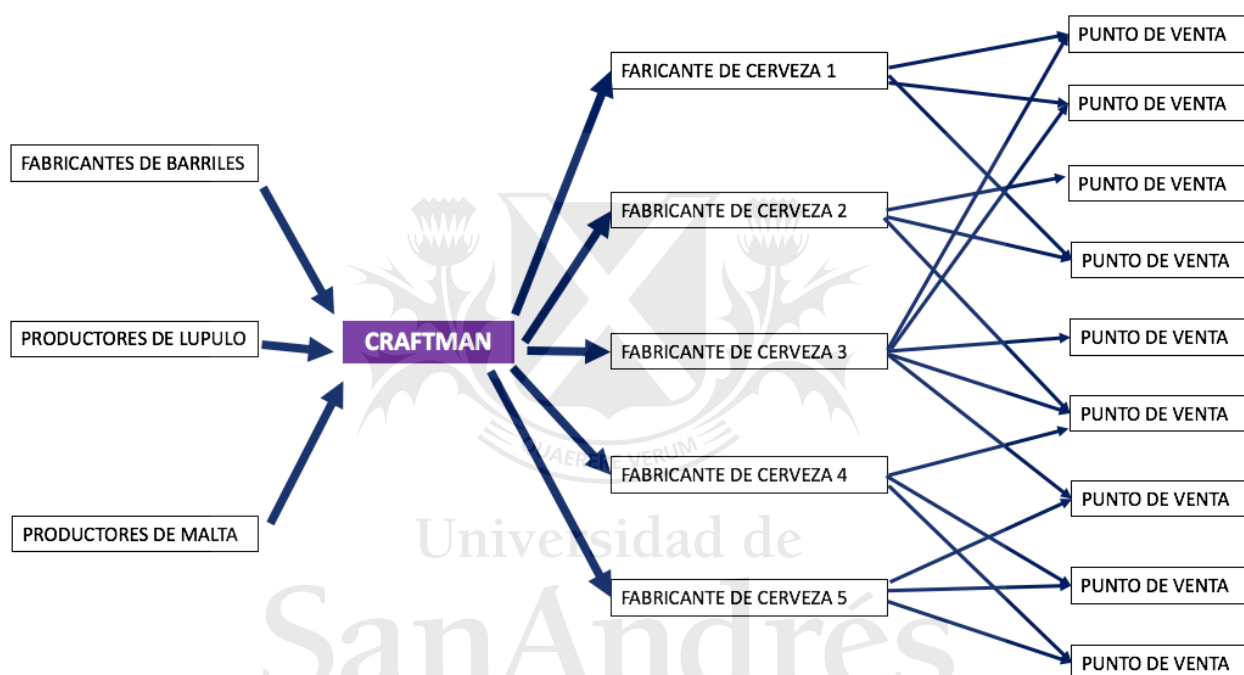
Analizadas las tendencias y expectativas de crecimiento futuro del negocio de cerveza artesanal, la propuesta consiste en crear una compañía que facilite el trabajo de los productores de cerveza artesanal facilitando el acceso a los principales insumos que mencionamos anteriormente: malta, lúpulo y barriles.

Los servicios que se ofrecerán serán la venta de malta, lúpulo y la comercialización de barriles. La empresa brindara, dentro de sus servicios, algo totalmente novedoso en la industria: alquiler de barriles.

La modalidad de alquiler de barriles permitirá que las cervecerías más nuevas que recién están comenzando puedan evitar desembolsar grandes sumas de dinero en comprar los barriles propios. Los barriles son un gasto y no un costo, en la práctica, cada peso que un productor se ahorra en gastos es un peso que puede invertir en elementos de producción como fermentadores o equipos de cocción. Los barriles se desgastan y pierden valor con el tiempo, por lo que una “inversión” grande en barriles significa capital inmovilizado y que va perdiendo valor con el tiempo.

Lo interesante de este emprendimiento es que logra aprovechar el boom de las cervecerías desde una parte de la cadena de producción de la cerveza que no está siendo explotada del todo: los proveedores. Muchos quieren subirse a la ola del boom de la cerveza, pero existen pocos que aprovechan la oportunidad desde este punto de vista. El plus que brindara CRAFTMAN será el de conectar a las cervecerías con los proveedores de insumos, de esta forma, las cervecerías solo tienen que lidiar con un proveedor (CRAFTMAN) mientras que CRAFTMAN se encargara de conseguir los mejores productos de maltas, lúpulos y barriles. Siendo este el core de su negocio, las cervecerías pueden enfocarse mejor en hacer cerveza de calidad y no desperdiciar tiempo y recursos negociando con distintos proveedores.





Esquema de donde ingresaría CRAFTMAN en la cadena de elaboración de cerveza artesanal.

## 4.1. Modelo de negocio (CANVAS)

El modelo de negocios (CANVAS) es un concepto creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, presentado en su libro Business Model Generation (2010). Este modelo, describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Según los autores, este modelo se puede dividir en nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero y estos nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

En lo que respecta al primer bloque, el de segmentos de mercado, el modelo sería un modelo de “segmentos”. Para poder entender mejor vamos a dividir primero a los fabricantes de cerveza artesanal en tres grupos. De esta forma se intenta descartar en primera instancia a los “home brewers”, los fabricantes de cerveza de menor volumen. Por otro lado, al menos durante el plan inicial del negocio, tampoco se busca atacar a los principales jugadores del mercado, ya que esto implica una inversión quizás demasiado grande para poder satisfacer sus demandas. Por eso el segmento son los fabricantes de cerveza artesanal restantes. Claro que con el modelo de alquiler de barriles, se agranda el mercado ya que busca sumar a los fabricantes menores. Serían los “más chicos de los medianos”, buscando cubrir a los fabricantes de cerveza que venden entre 0,1 y 1 millón de litros al año.

La propuesta de valor según el CANVAS, es el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. Es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. CRAFTMAN vendrá primero, a introducir una novedad, el sistema de alquiler de barriles. Como dicen los autores, en este sentido, la empresa viene a satisfacer una necesidad nueva que los clientes no perciben porque no existe una oferta similar en Argentina. Enfocándose solamente en maltas, lúpulos y barriles, se brindara un servicio al cliente superior y a precios competitivos. Todo esto sumando a la novedad de alquiler de barriles formara la propuesta de valor de la compañía.

Los canales permiten a la empresa comunicar y alcanzar a sus segmentos de mercado para entregar su propuesta de valor. El principal canal de comunicación

será a través de las redes sociales y un sitio de e-commerce. La idea es que a través de las redes sociales se pueda hacer llegar a los potenciales clientes a la página web. Así, la venta directa se hará de manera online (e-commerce) y también a través de venta telefónica (call center). También es importante destacar que en esta industria, el boca a boca juega un rol importante aunque difícil de calcular. También se intentara comunicar la propuesta de valor en distintos eventos que juntan a productores de cerveza artesanal y así ir forjando relaciones con todos los jugadores del segmento objetivo.

La relación con los clientes es fundamental para el negocio. Se hará foco en este punto para poder adquirir y retener clientes a la vez que se empujan las ventas. La asistencia personal a los clientes será fundamental, crear y nutrir una relación de confianza donde el cliente se sienta acompañado por una empresa que sabe lo que hace y busca ayudar al cliente. En el negocio de la cerveza artesanal existe mucha “informalidad” por lo que transmitir profesionalismo y capacidad al cliente será fundamental en la relación. Otra forma de relacionarse será la interacción en las redes sociales. Como mencionamos anteriormente, estas serán un canal fundamental para llevar la propuesta de valor al cliente, a su vez, las redes permiten a los clientes evacuar dudas y hacer pedidos específicos. La combinación de todas estas herramientas serán conformaran la manera de relacionarse con el cliente de una manera integral.

La fuente de ingreso para la compañía será exclusivamente de la comercialización de sus productos, en concreto, venta y alquiler de barriles, venta de maltas y venta de lúpulos. En lo que respecta a los precios, se deben analizar los precios de mercado para poder ofrecer precios competitivos. Se ofrecerán distintos medios de pago para cubrir las distintas necesidades de los clientes (efectivo, transferencias bancarias y tarjetas de crédito). Serán muy importantes a su vez los descuentos por volumen, cuya práctica es común en la industria (precios dinámicos sujetos a negociación de las partes). También más adelante se detallaran los planes de acción para intentar contrarrestar la estacionalidad que tiene la venta de cerveza, cuyas ventas disminuyen durante el invierno.

Los recursos claves son los activos necesarios para hacer funcionar el modelo de negocios. Estos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. En nuestro

caso, los recursos claves son principalmente intelectuales y humanos. Por un lado, es fundamental el recurso intelectual que aportan los socios con sus conocimientos sobre el mercado de la cerveza artesanal. Esto sirve para que se pueda afianzar rápidamente en los clientes la idea de una compañía confiable y de buena reputación desde el principio. Todo esto sumado al capital humano, que tendrá que tener los conocimientos del mercado para que toda la compañía en su conjunto sea vista como un conjunto de “expertos” en el negocio y la cadena de suministro de la cerveza. Esto significa que la empresa podrá así, brindar un servicio superior.

Las actividades claves de CRAFTMAN son la distribución, el servicio de venta y post venta. En la distribución, nos referimos a la capacidad de poder entregar nuestros productos en cualquier parte del país a precios competitivos y en la menor cantidad de tiempo posible. En el servicio de venta, la capacidad de poder usar los conocimientos para ofrecer los productos indicados para cada cliente y reducir al mínimo los tiempos de entrega de los productos. En resumen, la actividad clave es llevar los productos desde los fabricantes al cliente de la forma más rápida y eficiente, brindando un servicio de atención al cliente de calidad durante todo el proceso de pre-venta, venta y post venta.

Las sociedades claves están conformadas por la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocio funcione. La primera sociedad clave será con los proveedores, por eso CRAFTMAN buscará afianzar las relaciones con los proveedores para poder tener mejores costos y buenos socios estratégicos. Al tener una buena base de clientes, esto se verá como algo atractivo para los proveedores y así generar un “circulo virtuoso”.

También se formará una sociedad clave con una de las empresas de los socios, compartiendo el equipo de administración, lo cual genera una economía de escala y una ventaja para las fases iniciales del proyecto. Otro de las sociedades claves estará en el equipo que realice el diseño de la imagen y la comunicación de la marca.

El último bloque del modelo CANVAS consiste en reconocer cual será la estructura de costos incurridos para operar un modelo de negocio. Estos costos se desprenden directamente de bloques anteriormente descriptos: los recursos claves, las

actividades claves y las sociedades claves. El principal costo será la compra de los productos a comercializar, por eso es fundamental la relación con los proveedores de malta, lúpulo y barriles cuyos productos queremos comercializar y son el core de nuestro negocio. Otro de los costos será el asociado a la capacitación constante de los empleados, necesario para poder dar un servicio de óptimo nivel. Otro gran costo será el asociado a mantener una red de distribución eficiente y capaz de satisfacer las necesidades del cliente: depósito, contratos con proveedores y alquiler de camiones.

Según el modelo CANVAS, existen las propuestas de valor impulsadas por los costos y otras impulsadas por el valor. Tal como dice la bibliografía, nuestro negocio caería en el medio. Por un lado, al ser una empresa que comercializa productos producidos por terceros, es fundamental la reducción de costos y las economías de escala para tener una ventaja con los competidores. Pero también, es fundamental agregar valor a la propuesta desde el lado del servicio y el acompañamiento/asesoramiento profesionalizado a los clientes en todo el proceso de pre-venta, venta y post venta. En este el costo es el asociado a la capacitación de los empleados y el mantenimiento de una estructura operativa que permita atender las necesidades del cliente.

Costos Fijos: Oficina, salarios, depósito.

Costos Variables: Logística propia (alquiler de camiones), costos de negociación con clientes/proveedores. También habrá gastos de mantenimiento de los barriles que sirvan al modelo de alquiler.

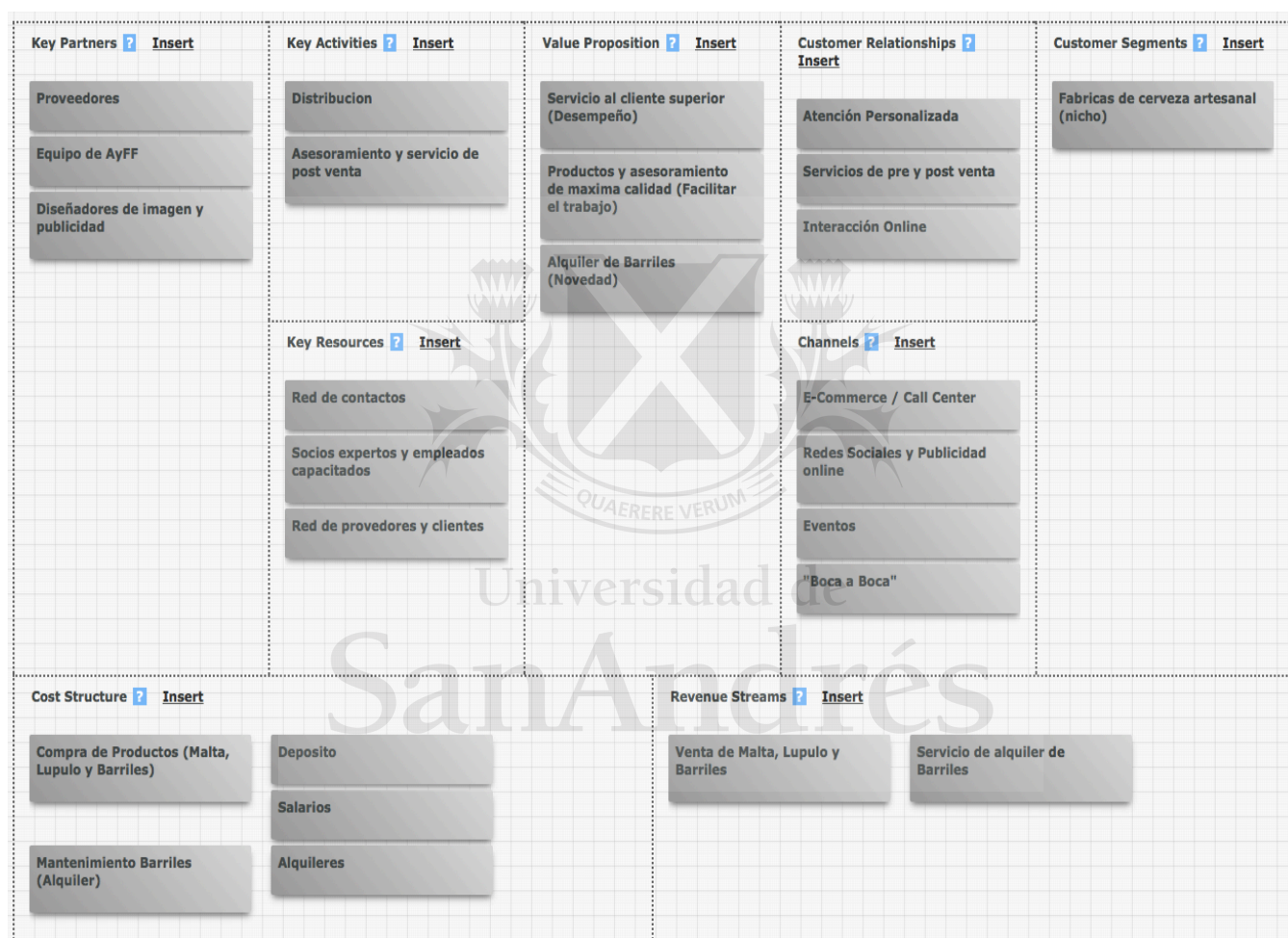
Economías de escala: Mejores costos de parte de los proveedores a medida que crezca el negocio. Además, el hecho de ya contar con una buena base de clientes antes de empezar implica ya mejores costos desde un principio.

Economía de amplitud: Al contar los socios con otros emprendimientos personales, se pondrán a disposición de la empresa recursos de otras empresas. Por ejemplo, el equipo de administración. Es más económico pagarle un plus de salario a empleados ya contratados por realizar algunas actividades extra antes que contratar todo un equipo nuevo con todas las cargas sociales y costos que eso implica.

De esta manera, queda planteado el modelo de negocios según el modelo CANVAS de Osterwalder y Pigneur:

## Modelo CANVAS

Fuente: Elaboración propia



## 4.2. Benchmark Barriles – “*Microstar Logistics*”

En lo que respecta a la comercialización de los barriles, existe una empresa norteamericana que utilizaremos como benchmark para el desarrollo de este negocio: Microstar Logistics.<sup>31</sup>

Microstar Logistics es una empresa que fue fundada en los Estados Unidos, más precisamente en Denver en el año 1996. La compañía fue fundada con una sola idea: como hacer para ayudar a las cervecerías a hacer lo que mejor saben hacer? Entonces, desde su fundación, y buscando siempre atender las necesidades de las cervecerías artesanales, la compañía fue creciendo. Los barriles que comercializan son importados de Europa.

Su modelo de negocio se basa en la comercialización de barriles. Sus servicios incluyen:

- Venta de barriles
- Alquiler de Barriles
- Pay-per-fill
- Mantenimiento de barriles.

### Venta de Barriles

En lo que respecta a la venta, Microstar Logistics vende tanto barriles nuevos como usados. A la vez que ofrece tanto barriles “genéricos” como personalizados con el grabado del nombre del cliente.

### Alquiler de Barriles

El sistema de alquiler permite al cliente una mayor flexibilidad. La compañía tiene un servicio de reparación y mantenimiento de barriles para ofrecer un servicio completo a los clientes.

### Pay-Per-Fill

El sistema de “pay-per-fill” (pago por llenado) es lo más novedoso que ofrece esta compañía. Esto permite a la cervecería utilizar barriles pero no “comprar” ningún

---

<sup>31</sup> [www.microstarlogistics.com](http://www.microstarlogistics.com)



barril. Como la compañía resalta en su página web “cuando compras un barril, compras también sus problemas”.

La compañía envía los barriles que pide el cliente, este por su parte los llena y los envía a su cliente (por ejemplo, un bar). Luego, es Microstar Logistics quien se encarga de recolectar los barriles vacíos y enviar nuevos a su cliente cuando los vuelve a necesitar.

Ya que Microstar Logistics cuenta con una flota de más de 3 millones de barriles, el cliente siempre puede pedir más barriles para suplir alguna demanda extraordinaria. El cliente se ahorra gastos de mantenimiento, de depósito y evita tener capital inmovilizado en barriles.

El proceso es como se describe a continuación:

1. Envío de los barriles a la fábrica del cliente.
2. El cliente llena los barriles y envía estos a los clientes (por ejemplo, los bares)
3. Microstar se encarga del seguimiento de los barriles y de recolectarlos una vez vacíos.
4. Como microstar cuenta con muchos centros de distribución, los barriles se envían desde el centro más cercano. Esto lo hace más barato y más ecológico.
5. Microstar se encarga de cualquier tipo de arreglo y mantenimiento necesario de los barriles.

Cada vez que el cliente necesita nuevos barriles, puede volver a pedirlos.



### 4.3. Análisis FODA

El análisis FODA buscar analizar las Fortalezas y Debilidades de la empresa por un lado, y por otro, analizar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en el que la empresa se va a desenvolver. Se pondera cada una con puntajes entre -5 y +5 para finalmente poder ver cuál es su posición según la matriz FODA (Dvoskin 2004).

#### Fortalezas

Una de las primeras fortalezas del emprendimiento es su **equipo de socios**. Como detallamos en la sección que ahonda en esta cuestión, los socios aportan ventajas competitivas fundamentales para el comienzo del proyecto, tanto en forma de habilidades como de recursos tangibles e intangibles. **(+5)**

Otra de las fortalezas del proyecto es que no precisa de una gran inversión inicial de dinero. La mayor inversión es para hacer la primera comprar de insumos, los cuales se pueden liquidar fácilmente. Se puede ir agregando servicios de a poco y empleados a medida que sean necesarios. La **estructura de costos** permite una gran flexibilidad e independencia a la hora de operar. **(+2)**

Otra de las fortalezas del emprendimiento es que ayuda a los clientes a **solucionar los típicos problemas de escala** que tienen las cervecerías. Casi por definición las fábricas de cerveza artesanal son chicas en relación al tamaño de los productores nacionales e internacionales de insumos. CRAFTMAN viene a solucionar este problema, encargándose de negociar directamente con los grandes productores y ofreciendo soluciones a medida para los fabricantes de cerveza. **(+4)**

Otra de las fortalezas que cabe destacar es la innovación e la compañía. El servicio de alquiler de barriles es un sistema que como vimos funciona muy bien en Estados Unidos y puede implementarse en Argentina. Ser los primeros en ofrecer esto posiciona a la empresa de manera superior. **(+4)**

## Debilidades

El hecho de ser un negocio relativamente nuevo y novedoso (el papel de los vendedores de insumos en la cadena de valor) hace que haya cierta incertidumbre en torno al potencial éxito del emprendimiento. Por más que los socios tienen experiencia y entusiasmo, el negocio de la distribución de insumos es algo nuevo para todos los involucrados. **(-2)**

Más allá de los socios, es difícil conseguir empleados expertos en la industria ya que es una industria relativamente nueva y en desarrollo. Se intentara mitigar esta debilidad capacitando constantemente a los empleados, sobre todo a los encargados de las ventas. **(-2)**

## Oportunidades

La principal oportunidad surge del hecho de que el **consumo de cerveza artesanal sigue en aumento** pero como dijimos anteriormente, se está empezando a notar una **saturación de fábricas y bares**, por lo que la necesidad de insumos a nivel agregado seguirá aumentando. **(+5)**

La tendencia del entorno es que cada vez más, el consumidor busque **nuevas cervezas y nuevas variedades**. La forma en la que se cocinan las variedades de cerveza son justamente combinando los insumos. Se podría esperar un mercado cada vez más necesitado de variedades de maltas y lúpulos. No solo en cantidad, sino en calidad y variedad. **(+4)**

**Nuevas unidades de negocio.** Se pueden ir sumando nuevos productos o servicios en la oferta, como ser: Venta de levaduras, maltas especiales, venta de maquinaria, distribución de cervezas importadas. El know how es muy similar y la madurez de la compañía podría ir abriendo el camino para la diversificación. **(+4)**

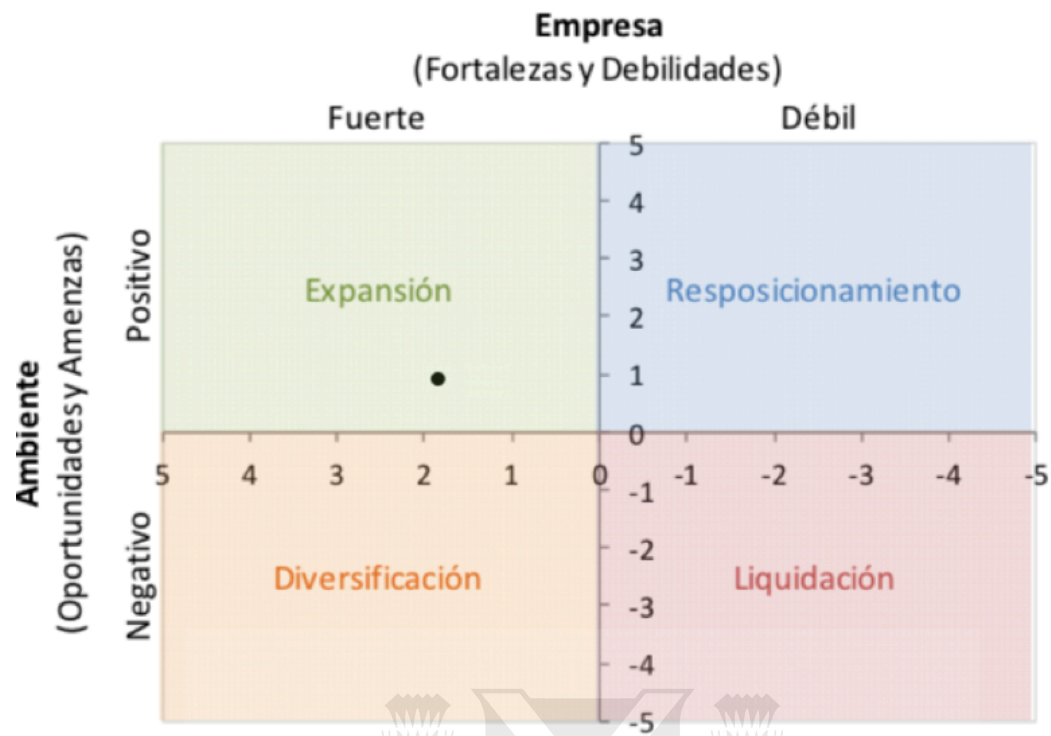
En el corto plazo, una vez que el negocio este en funcionamiento, se pueden agregar distintos **puntos de distribución en distintas partes del país**, lo que significa menores tiempos de entrega y mejor servicio para los clientes. Esto se terciariza en una primera etapa (vendiéndole a un distribuidor grande en el interior que a su vez se encarga de la distribución más minorista), pero luego existe la oportunidad de contar con centros de distribución propios en otros puntos del país. **(+3)**

### **Amenazas**

La **política económica** del país es una amenaza constante, ya que muchas variedades de maltas y lúpulos (además del 100% de los barriles), son importados, lo que genera una gran incertidumbre respecto a los precios. **(-5)**

También existe la amenaza de **mayores controles e impuestos** por parte del gobierno. Al ser una industria nueva y que está generando grandes márgenes de ganancia, siempre existe la posibilidad de que el estado quiera aprovechar esto con fines recaudatorios. **(-3)**

Las barreras de entrada para **nuevos competidores** a su vez son bajas, por lo que la amenaza de que surjan nuevos competidores es relativamente alta. **(-1)**



Universidad de  
**San Andrés**

## **5. Plan de Marketing**

La selección del producto, precio, plaza y promoción son herramientas esenciales para que la propuesta de valor pueda llegar al segmento objetivo. En este caso, las herramientas se articulan en pos de capturar a los fabricantes de cerveza artesanal. A continuación, se explica la estrategia detrás de cada una de esas herramientas, siguiendo el análisis del Mix de Marketing.

### **Producto**

Como mencionamos anteriormente, CRAFTMAN ofrecerá 3 categorías de productos: Barriles, Lúpulos y Maltas.

#### *Barriles*

Los barriles serán el producto “principal” de la compañía, ya que es donde se ofrecerá la propuesta de valor más novedosa: venta y alquiler. Los barriles que se comercializaran luego de analizar lo que ofrecen competidores del mercado serán los siguientes modelos:

- Barril EURO de 50 litros
- Barril EURO de 30 litros
- Barril EURO de 20 litros
- Barril EURO de 10 litros
- Barril SLIM de 30 litros
- Barril SLIM de 20 litros

La mayoría de la cerveza artesanal según Martin Boan, se comercializa en barriles EURO de 50 litros, estos son el estándar de la industria de la cerveza tirada en general (tanto artesanal como industrial). Pero es importante mantener una oferta más amplia, sobre todo basándonos en el benchmarking de la oferta de los competidores.

Además de vender los barriles, se ofrecerá un servicio de alquiler de barriles donde el cliente podrá alquilar cierta cantidad de barriles a cambio de un pago mensual. Una vez concluido el contrato de alquiler, el cliente debe devolver los barriles a CRAFTMAN.

### *Malta*

En el caso de las maltas, se buscara conseguir un buen acuerdo con un proveedor nacional y otro internacional, para poder ofrecer tanto productos nacionales como importados. Sin embargo, en primera instancia se hará un contrato de provisión con Cargill gracias a uno de los socios que tiene estrecha relación con la compañía con la cual se buscara tener una relación de largo plazo. La idea es poder ofrecer cierta variedad de productos y precios para todos los gustos. Se pondrá foco en las maltas base que son las más demandadas y en segunda instancia, en las maltas especiales. Con el correr del tiempo, se irá aumentando el surtido de maltas ofrecidas para lograr ser más atractivo para potenciales nuevos clientes.

### *Lúpulo*

Se planea ofrecer al igual que en el caso de las maltas, tanto opciones nacionales como importadas, siempre poniendo el foco en ofrecer productos de la más alta calidad. Se intentara conseguir acuerdos con proveedores para poder distribuir sus productos en Argentina.

El lúpulo es considerado el ingrediente fundamental para los “brewmasters” a la hora de improvisar y crear nuevas variedades de cervezas, por lo que ofrecer un surtido amplio y atractivo de lúpulos será fundamental.

## **Precio**

Para poder elegir la estrategia de precio más conveniente, se hizo un relevamiento de los precios que ofrecen actualmente los competidores.

Al existir muchos productores de lúpulos o maltas (no así de barriles, donde no existen tantos), cada proveedor/distribuidor de insumos suele ofrecer distintos tipos de productos. Los cuales elegimos agrupar de la siguiente manera:

- Barriles<sup>32</sup>
- Maltas Base Nacionales
- Maltas Base Importadas
- Maltas Especiales Nacionales
- Maltas Especiales Importadas
- Lúpulos Nacionales
- Lúpulos Importados

En el ANEXO K, se puede ver un resumen de los productos/precios ofrecidos por los competidores, en base a listas de precios oficiales vigentes a Agosto de 2018.

Luego de este análisis, se opta por elegir un precio competitivo un poco por encima del promedio de la industria ya que la diferenciación debe estar en la calidad del servicio ofrecido, ya que como vimos anteriormente, los clientes pueden cambiar de proveedor con facilidad. Por eso cualquier variación de precios debe ser justificada con un servicio superior al de los competidores.

En lo que respecta al precio del servicio de alquiler, se busca que el precio sea atractivo, aunque es más difícil de fijar debido a lo novedoso del sistema. El precio se determina en base a los precios de compra.

Por otro lado, son muy importantes (y una práctica común), los descuentos por volúmenes o descuentos por pago por adelantado.

## Plaza

---

<sup>32</sup> Cabe destacar que no existen en la actualidad fábricas de barriles en Argentina, por lo que la única opción son barriles importados

La distribución es uno de los pilares sobre los cuales se basa la propuesta de valor. Se alquila un depósito, donde se almacenan tanto los barriles, como las maltas y lúpulos. Desde allí se maneja toda la distribución a todo el país por medio de camiones.

Se buscarán acuerdos con “sub-distribuidores” en las zonas más alejadas del país, donde se negociara precios mayorista con un distribuidor quien a su vez hará la comercialización y distribución por su cuenta en dicha región. Esto permite reducir costos operativos de negociar con muchos clientes a la vez que se encuentran en sectores más alejados del país, como el sur, donde la presencia de fábricas de cerveza artesanal es muy importante. O donde existen una gran cantidad de fábricas muy pequeñas.

La empresa contará siempre con la opción de resolver la distribución para los clientes (con un costo) aunque también existirá la opción de que los clientes se encarguen de su propia distribución, retirando los productos del depósito por su cuenta.

## **Promoción**

La promoción y comunicación de la propuesta de valor de CRAFTMAN será de gran importancia ya que el objetivo es posicionarse como un socio estratégico para el mercado objetivo: los fabricantes de cerveza artesanal.

La empresa pondrá el foco en una serie de canales de comunicación. En primer lugar será muy importante el boca en boca, comunicando a toda la red de contactos que ya tienen los socios sobre el lanzamiento de la compañía. Aprovechando que los socios ya tienen contacto directo con potenciales clientes, se irá transmitiendo los servicios a brindar a estos.

En segundo lugar, la participación en eventos especializados también será importante. En este sentido, la compañía tiene una ventaja para aprovechar considerando que uno de los socios es encargado de organizar unos de los eventos cerveceros más importantes de Buenos Aires, el Beer in BA. De esta forma, se le puede dar espacio a comunicación sobre CRAFTMAN en dicho evento. También se



cuenta con contactos dentro de la Cámara Argentina de Productores de Cerveza Artesanal (CAPCA).

Otro canal de comunicación serían la colocación de avisos publicitarios en revistas especializadas en el tema. Este canal no tiene probablemente la misma importancia que el resto, pero es necesario en el afán de pensar la comunicación de una manera integral donde se pueda alcanzar a la mayor cantidad de potenciales clientes posible.

Y por último, todo estará constantemente acompañado por campañas en redes sociales, especialmente Facebook e Instagram, que son las redes sociales con mayor cantidad de usuarios y donde es fácil poder transmitir mensajes e interactuar con potenciales clientes. Además, según un artículo publicado por Digital House, estas dos redes sociales son las más utilizadas por los Argentinos, donde Facebook cuenta con más de 23 millones de usuarios y siendo Instagram actualmente, la de mayor crecimiento.<sup>33</sup>

Otro de los beneficios de las redes sociales y el marketing online, es que permite hacer campañas dirigidas específicamente a nichos de clientes y personalizar los mensajes que se envían a los usuarios.

Aunque las redes sociales suelen ser un canal enfocado a el consumo masivo, hoy en día las cervecerías más chicas son manejadas por gente joven que suele estar constantemente buscando información de manera online. Se comprobó esto al navegar por internet y luego ver como aparecían los avisos de este tipo en las redes sociales.

## **Estacionalidad**

---

<sup>33</sup> Digital House (2017). *Las redes sociales más elegidas por los Argentinos*. Recuperado de: <https://www.digitalhouse.com/noticias/las-redes-sociales-mas-elegidas-los-argentinos-marketing-digital/>

Es importante tener en cuenta en el análisis del proyecto que el consumo de cerveza está influenciado por cierta estacionalidad. El consumo aumenta durante los meses de verano y disminuye en los meses de invierno.

Para reducir la incertidumbre, es una práctica común hacer contratos de provisión anuales de lúpulo. Esto es bueno ya que la idea es poner mayor foco en vender lúpulos importados que son los de mejor calidad.

También se pueden hacer promociones durante la temporada de menor demanda como para mantener un flujo de caja más estable. Promociones de descuentos en Maltas por compras de lúpulos, o descuentos en compra de barriles con la compra de otros insumos, etc. Los descuentos cruzados entre productos son una herramienta clave para mitigar la estacionalidad y estabilizar las ventas.



## **6. Operaciones**

Las operaciones del negocio serán muy simples, ya que a fin de cuentas lo que se hace es ser un nexo entre las compañías que producen los insumos y las compañías que finalmente producen la cerveza artesanal y la venden a los puntos de venta, tal como vimos en la descripción del modelo de negocio (Ver sección Propuesta de Negocio y Modelo CANVAS).

En lo que respecta a las operaciones diarias, la dinámica será la siguiente:

Uno de los socios se encargara de todos los temas de logística, eventualmente junto con un empleado destinado a este fin. También se encargara de los procesos de negociación de compras y de las finanzas.

Otro de los socios se encargara de los temas de venta junto con (en principio) un vendedor y se irán sumando vendedores a medida que crezca el negocio.

Por esto, describimos las operaciones de compra y de venta del negocio:

### **Procesos de compra**

Cabe mencionar que una de las ventajas competitivas de CRAFTMAN será lograr conseguir los mejores acuerdos posibles con los proveedores, lo cual se estima que así será ya que el equipo de socios tiene la capacidad y las herramientas para hacerlo (Ver sección Equipo).

#### *Barriles*

En lo que respecta a la compra de los barriles, uno de los socios se encargara de viajar a china para cerrar un acuerdo de importación con la fábrica. El proceso de compra consiste en compras de contenedores de barriles con un promedio de 500

barriles. Estos contenedores tardan entre 2 y 3 meses en llegar a Buenos Aires, dependiendo de la época del año. CRAFTMAN debe pagar el 20% cuando hace el pedido, 30% justo antes de que se embarque el contenedor y el saldo restante se puede ir pagando en cuotas hasta 10 días antes de que el contenedor llegue al puerto. Luego los barriles son llevados al depósito de CRAFTMAN.

### *Lúpulo*

En lo que respecta al lúpulo, tal como mencionamos, se hará un contrato de provisión con uno de los productores más importantes de los Estados Unidos. Consiste en contratos de provisión anuales que se pueden ir consumiendo (y pagando) según necesidad durante todo el año. Este sistema es la práctica común en los Estados Unidos. Las compras serán de 1000 kilos mensuales para comenzar. Luego de los primeros meses, la compra ira aumentando hasta llegar a los 3000 kilos mensuales al final del primer año.

### *Malta*

Para comenzar, se venderán solamente maltas base por dos motivos. Primero porque la malta base compone un 90% de la malta necesaria para producir cerveza y para el restante 10% se utilizan las maltas especiales. El segundo motivo, es que uno de los socios tiene contactos dentro de la empresa multinacional Cargill, que es el tercer productor de malta a nivel mundial (ANEXO J). Cargill también produce maltas especiales, por lo que se podrían agregar a la oferta de CRAFTMAN eventualmente, aunque no será el foco en las etapas iniciales. Además Cargill ofrece no solo maltas importadas sino que es el mayor productor nacional.

Las maltas nacionales son las más consumidas en el mercado Argentino por lo que no sería necesario buscar proveedores en el exterior, lo cual simplifica las operaciones en lo que respecta a este producto. Además, Cargill es una compañía muy grande tanto a nivel producción nacional como internacional, por lo que de todas formas se ofrecen ambos productos.

En el caso de las maltas, no es usual tener que crear contratos de provisión, por lo que los términos y condiciones de pago se negocian puntualmente entre cada comprador y Cargill. El objetivo de CRAFTMAN será ir intentando mejorar las condiciones con el correr de la vida del negocio y la consolidación de la relación comercial. Las cantidades pueden variar pero Cargill exige compras mínimas de 40 bolsas (cada bolsa es de 25kg de Malta). La compra más eficiente es de a 1000 bolsas, ya que es un camión completo.

## **Proceso de venta**

### *Barriles*

Para la venta de barriles, se empezara ofreciendo dos opciones. Los barriles se tienen que encargar y se entregan en 60 días. Una opción es cobrar un anticipo del 30% al momento de hacer el pedido, luego otro 30% a los 30 días, y finalmente se cobra el saldo contra entrega a los 60 días. La segunda opción será de pago al contado al momento de encargar los barriles, para esto se ofrece un descuento al cliente por pago adelantado. Una vez saldada la deuda, se envían los barriles al cliente.

El objetivo será tratar de ir reduciendo este periodo de 60 días.

### *Alquiler de Barriles*

Para el alquiler de barriles, la entrega será inmediata. Se hacen por un mínimo de 10 barriles. Se firma un seguro de caución y se entregan los barriles por el periodo que solicite el cliente. El mínimo tiempo de alquiler será de 12 meses y periodos adicionales de 4 meses, con pagos mensuales adelantados. De esta forma se busca tener cierta previsibilidad.

### *Lúpulo*

Los lúpulos se comercializan principalmente haciendo contratos de provisión muy similares a los que se hacen con los proveedores. Se firman contratos de provisión anuales, es decir, el cliente se compromete a comprar determinada cantidad de lúpulo en un año y va adquiriendo el producto a medida que lo necesita. Esta práctica común de la industria ayuda a poder planificar mejor y mantener un stock más eficiente. Al ser lúpulos importados, se hacen contratos en dólares y a medida que el cliente va haciendo pedidos, se hacen los pagos en dólares o al tipo de cambio vigente en ese momento.

También se hace venta “spot” o espontánea. Estas compras serán al contado, a 15 días o 30 días, según el cliente y según los volúmenes de compra.

### *Malta*

En lo que respecta a la Malta las ventas son solo de tipo “spot” o espontánea, no se hacen contratos de provisión. Al igual que el lúpulo, se venden al contado, a 15 días o a 30 días, según el cliente y los volúmenes de compra.

### **Distribución**

En lo que respecta a la distribución, se trabajara con alguna empresa que pueda brindar el servicio de flete. Este se le cobra al cliente. También existe la posibilidad de que el cliente use su propio servicio de distribución y retire los productos por el deposito.

Se buscara centralizar las operaciones con distribuidores en el interior del país que se encargaran de la logística en el interior del país. De todas formas, la gran mayoría del negocio se desarrollara primero en Capital Federal, Gran buenos aires y la provincia de Buenos Aires en general (sobre todo Mar del Plata) donde se encuentra la mayor concentración de fábricas de cerveza artesanal (Anexo L).

En lo que respecta al control de inventario, se utiliza el sistema FIFO (first in, first out).

## **Servicios sub-contratados**

Equipo de Administración: tal como mencionamos anteriormente, es el mismo equipo de administración de una de las empresas de un socio, por lo que se los considera a todos como empleados de CRAFTMAN solo en un 50%. Estos hacen cobros, pagos y ejecutan los aspectos administrativos.

Lo que respecta a personal abocado a la distribución y al depósito, estos son sub contratados.

Lo mismo sucede con el equipo de Marketing, quienes se encargan de redes sociales, diseño y campañas de comunicación. A su vez, este equipo es el primer contacto con potenciales clientes que se comunican con la empresa a través de la página web y/o redes sociales. Luego de un primer contacto, este equipo transfiere al potencial cliente con un vendedor de CRAFTMAN.

Por último, está el estudio de abogados que hará de soporte para todos los asuntos legales a cambio de un pago mensual.

## **7. Costos, Finanzas e Inversión**

A continuación desarrollamos las necesidades financieras y de inversión tanto para la implementación del negocio como para su funcionamiento diario y crecimiento futuro.

### **7.1 Inversión inicial**

Se consideraron tres opciones a la hora de realizar el desembolso inicial para el desarrollo del negocio.

1. Aporte de capital total por parte de los cinco socios en partes iguales.
2. Aporte parcial del capital total por parte de los cinco socios, mas búsqueda de inversiones por medio de contratos de mutuo (prestamos).
3. Aporte parcial del capital total por parte de los cinco socios y venta de acciones futuras de la compañía a potenciales socios minoritarios.
4. Aporte parcial del capital total por parte de los cinco socios y un pedido de préstamo bancario a nombre de la nueva sociedad.

Debido a que todos los socios confían en el negocio y creen en su potencial, se decidió por el aporte total de capital propio de los cinco socios en partes iguales (20% cada uno). Sin embargo, a medida que crezca el negocio y si fuera necesario ampliar el capital invertido, se tendrán en cuenta las demás alternativas mencionadas y se elegirá la más conveniente dependiendo de las circunstancias.

Para comenzar con las operaciones de CRAFTMAN se necesita de un capital inicial de \$670.000. Este monto comprende el alta de la sociedad, las habilitaciones para comercializar los productos, el alquiler de una oficina y el alquiler de un depósito.



INVERSION INICIAL		
Alta de sociedad	\$	40.000
Habilitaciones y permisos legales	\$	90.000
Alquiler de deposito	\$	180.000
Alquiler oficina	\$	190.000
Material de oficina	\$	100.000
Extras	\$	70.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>670.000</b>

En lo que respecta al alta de la sociedad y las habilitaciones legales, estas incluyen el alta de la sociedad anónima, habilitación de la fábrica de barriles y todo lo necesario para poder comenzar a operar desde el aspecto legal y administrativo.

El alquiler de la oficina se refiere al monto estimado a desembolsar para poder comenzar a usar el inmueble, no representa el valor mensual del alquiler únicamente, sino que incluye depósito en garantía, primeros dos meses de alquiler y gastos relacionados. Lo mismo sucede con el deposito.

El material de oficina se refiera a mobiliario, computadoras y papelería principalmente. Todo lo necesario para tener una oficina completa donde se pueda trabajar diariamente y tener reuniones.

Se agrega un extra para cualquier contingencia y dar cierto margen a los cálculos.

## 7.2 Análisis de Costos

En lo que respecta a los costos, debemos identificar cuáles son los principales costos fijos y costos variables del proyecto. A continuación se detalla una estimación mensual de costos:

Conste que se está teniendo en cuenta el último mes del primer año, por lo que el sueldo de ventas corresponde a 2 empleados (1 empleado de ventas y el empleado de logística ingresarían a la compañía en el mes 6)

<b>Costos Operativos</b>		
<b>Oficina</b>	Alquiler, expensas y servicios	\$ 50.000,00
<b>Sueldos</b>	Ventas	<b>\$ 80.000,00</b>
	Logística	<b>\$ 35.000,00</b>
	Gerencia	\$ 75.000,00
	AAyFF	\$ 40.000,00
	Secretaria	\$ 30.000,00
<b>Contador</b>	Honorarios Contadores	\$ 9.000,00
<b>Abogado</b>	Honorarios Legales	\$ 5.000,00
<b>Deposito</b>	Alquiler (promedio)	\$ 90.000,00
<b>Mantenimiento &amp; Limpieza</b>	Varios	\$ 10.000,00
<b>Marketing</b>	Agencia Tercierizada	\$ 20.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 444.000,00</b>

#### Oficina

Se necesita una oficina que sea lo suficientemente grande como para el crecimiento futuro de la compañía. La idea es no tener que mudarse en el corto plazo. También es conveniente que la oficina se encuentre en la Capital Federal por motivos comerciales y comodidad. Se estima un gasto total mensual de unos \$50.000.

#### Sueldos

Uno de los socios será quien esté a cargo del día a día de manera full-time, por lo cual se debe calcular un salario con este fin. Por otro lado, se comienzan las operaciones con un empleado de ventas y una secretaria, ambos con dedicación full-time. Por otro lado, el departamento de administración y finanzas será compartido con otra empresa de unos de los socios, por lo que a fines prácticos y de cálculo de costos vamos a considerar los costos de un empleado de dicha área

como empleado full time de CRAFTMAN. También es importante considerar el salario que se la va a pagar al socio gerente. El total de la erogación mensual de estos sueldo será de \$260.000 incluyendo cargas sociales. Estos irán en aumento con el correr del tiempo y el incremento en la dotación de empleados.

#### Deposito

El depósito es un punto clave para la empresa. El depósito no será propio, sino que es alquilado. Se buscara un deposito que tenga la capacidad suficiente para soportar el crecimiento estimado de la compañía. En lo que respecta a las operaciones del depósito, esta todo incluido dentro del precio. Se estima un gasto promedio mensual de \$90.000.

#### Contador

Se calcula un promedio de gasto mensual en servicios de asesoramiento contable de \$9000.

#### Abogado

Se calcula un promedio de gasto mensual en servicios de asesoramiento legal de \$9000. El gasto en abogado debería ser un poco más alto al principio pero como no son montos grandes se estima un promedio mensual.

#### Mantenimiento y Limpieza

Se contrata un servicio de limpieza para mantener las oficinas limpias y en buen estados para el trabajo diario. El gasto se estima en \$10.000 mensuales.

#### Marketing

Todo lo relacionado al marketing, publicidad, diseño y página web se hará de manera tercerizada con una agencia especializada. Analizando las páginas web de

la competencia, notamos que suelen ser poco amigables para el usuario, por lo que se pondrá especial foco en esto tanto en la parte de diseño como en la información disponible y la facilidad de acceso. Se calcula un monto promedio mensual de \$20.000.

#### Costo Mercadería

Costos Variables	
	Precio Unitario
Barriles	\$ 4.200
Lupulo	\$ 1.400
Malta	\$ 25

El costo de la mercadería es el costo más importante ya que es el que afecta de manera más directa los ingresos de la compañía.

La mercadería no se compra mensualmente. Para lo que respecta a los barriles los pedidos son de entre 500 y 1000 barriles. Estos pedidos suelen tardar entre 2 y 3 meses dependiendo la época del año.

En lo que respecta a la compra de Lúpulo y barriles, la práctica común de la industria es hacer contratos anuales de provisión mensual. Esto también se suele hacer con los clientes, lo cual brinda un grado mayor de certidumbre a la hora de balancear las compras y las ventas. La idea es siempre mantener el stock mínimo posible pero suficiente como para atender las necesidades de los clientes.

Es importante también mencionar que los barriles que sean propios de la empresa y que estén en alquiler, se amortizan de manera mensual a 5 años. El monto amortizable por barril es de \$4000.

### 7.3 Análisis de Ingresos

Como mencionamos anteriormente, los ingresos de la compañía serán generados de dos formas distintas. Por un lado la venta de barriles, lúpulos y maltas. Por el otro, el alquiler mensual de barriles.

Ingresos	
	Precio Unitario
Barriles	\$ 5.040
Lupulo	\$ 1.610
Malta	\$ 30
Alquiler Barriles	\$ 300

En lo que respecta al alquiler de barriles, este es un precio promedio por el alquiler mensual de cada barril.

Luego los costos y precios se van ajustando según el índice de inflación de manera anual.

Se toma una inflación estimada de 30% para el segundo año, 15% para el año 3 y 15% para el año 4.

La implementación de cada uno de los productos se detalla en la sección de implementación del proyecto ya que se irán agregando los servicios de a uno en los primeros 6 meses de operaciones.

Luego de terminar el año 1 con todos los servicios implementados, se estima un aumento de los volúmenes de venta de la siguiente manera:

Barriles: +20% año 2, +10% año 3, +10 año 4

Lúpulo: +10% año 2, +5% año 3, +5% año 4.

Malta: +10% año 2, +5% año 3, +5% año 4.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Barriles</b>	1.858,00	3.144,00	3.468,00	3.816,00
<b>Lupulo (kg)</b>	19.000,00	36.960,00	38.808,00	40.752,00
<b>Malta (kg)</b>	300.000,00	330.000,00	346.500,00	363.828,00
<b>Barriles en Alquiler</b>	300,00	500,00	700,00	900,00

Cantidades vendidas por año (Gráfico de elaboración propia)

A su vez, se prevé un aumento necesario tanto en dotación de empleados como en marketing y publicidad con el correr del tiempo. Se estima que dicho esfuerzo comercial será necesario para poder aumentar las ventas y crecer.

En lo que respecta a la dotación de la compañía, esta sería la evolución:

Dotación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	2	3	4	6
Logistica	1	1	1	1
Gerencia	1	1	1	1
Administracion	1	1,2	1,32	1,452
Secretaria	1	1	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>7,2</b>	<b>8,32</b>	<b>10,452</b>

Como mencionamos, el equipo de administración es compartido con otra empresa. Se le tendrá que ir ajustando el sueldo no solo por aumentos relacionados a la inflación, sino también por carga de trabajo. De esta forma, se calcula 1 empleado año uno (aunque no sea físicamente un empleado, es conceptual) y se irán ajustando la “cantidad de empleados” cada año ya que el trabajo de administración está ligado a los pagos y la facturación de la compañía.

## 7.4 Cash Flow

El cálculo del cash-flow del negocio se hará en base a los primeros 4 años de operaciones. Se analizan los cálculos del Valor Actual Neto de los flujos de fondos (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el tiempo en que se recupera la inversión (Payback). Para ver el detalle mensual, chequear ANEXO M.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Inversion</b>	(670.000,00)	-	-	-	-
<b>Ingresos</b>	-	49.404.320,00	112.659.768,00	138.264.477,00	165.988.888,90
<b>Egresos</b>	-	50.233.000,00	105.322.880,00	128.732.766,63	150.027.450,52
<b>Amortizaciones</b>	-	(109.989,00)	(313.302,00)	(473.286,00)	(633.270,00)
<b>EBIT</b>	-	(938.669,00)	7.023.586,00	9.058.424,37	15.328.168,38
<b>Resultado desues de Imp</b>	-	(610.134,85)	4.565.330,90	5.887.975,84	9.963.309,45
<b>Impuesto</b>	-	(328.534,15)	2.458.255,10	3.170.448,53	5.364.858,93
<b>FF</b>	(670.000,00)	(500.145,85)	4.878.632,90	6.361.261,84	10.596.579,45

## VAN & TIR

Para calcular el VAN se utiliza una tasa de descuento del 70% basada en la tasa de interés según datos del Banco Central<sup>34</sup>. Los flujos anuales ya están ajustados por inflación.

**VAN (70%): ARS 3.287.418,74**

**TIR: 210,73%**

Ambos valores son más que atractivos para justificar la inversión en el proyecto.

<sup>34</sup> Francisco Bueno. "Cuando bajaran las tasas de interes, según el plan que le presento el central al FMI." (27/10/2018). Consultado el 28/10/2019, recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2018/10/27/cuando-bajaran-las-tasas-de-interes-segun-el-plan-que-el-central-le-presento-al-fmi/>

## 7.5 Payback

El Payback de la inversión es el periodo en el que el flujo de caja acumulado se torna positivo<sup>35</sup>. En nuestro caso, la inversión inicial es relativamente baja pero durante todo el primer año se genera un lento aumento de las venta y la implementación de todos los servicios, lo cual lleva a que el Payback sea recién en el mes 15.

## 7.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio corresponde al volumen de producción mínimo que se debe lograr para que los costos totales se correspondan con los ingresos por ventas. En nuestro caso, ya que no hay “producción” propiamente dicho, sería la cantidad de producto que tenemos que vender para compensar los costos de operación.

Consideramos que el mes 11 del año 1 como referencia (ya que en el mes 12 se pagan los aguinaldos). En este caso los **costos fijos operativos son de \$444.000**.

Teniendo en cuenta la tabla de costos y precios de los diferentes productos, podemos concluir que **el punto de equilibrio se podría alcanzar con alguna de las siguientes tres opciones:**

Venta de 529 barriles mensuales.

Venta de 2115 kilos de lúpulo mensuales.

Venta de 88.800 kilos de Malta mensuales (3552 bolsas).

Alquiler de 1480 barriles.

Teniendo en cuenta las proyecciones estimadas, una buena **estimación real del punto de equilibrio sería la siguiente combinación:**

Venta de 150 barriles mensuales.

---

<sup>35</sup> L. Blank, & A. Tarquin; Ingeniería económica. Ed. McGrawHill, México, 6ta Edición, 2006.



+

Venta de 1150 kilos de lúpulos mensuales.

+

Venta de 12.000 kilos de malta mensuales. (480 bolsas).

+

Alquiler de 55 barriles.

## **8. Equipo**

En la industria de la cerveza artesanal es muy importante el recurso humano. Las personas involucradas en este negocio “se conocen entre todos” como dice José Bini. Por eso, la imagen y confianza que puedan transmitir los dueños de una cervecería son muy importantes. Creemos que esto también es el caso de los proveedores de estas cervecerías, por eso el equipo de socios de CRAFTMAN creemos que será una ventaja competitiva para poder ingresar al mercado y merece un análisis. Son cinco socios donde cada uno tiene un 20% de participación en la compañía.

Por motivos de confidencialidad a pedido de algunos de los socios, los nombres no son reales.

Tomas Fernández trabajo más de 15 años en Quilmes (Ab InBev) realizando siempre tareas en áreas de ventas y distribución.

En su último puesto antes de dejar la compañía, estuvo a cargo de la investigación de mercado y el proceso de compra por parte de Quilmes de una cervecería artesanal. Finalmente el proyecto no se concretó.

Luego de dejar CCU, creo su propia cervecería que tiene un bar en el hipódromo de Palermo, con una pequeña fábrica detrás. En 2017 comenzaron con la construcción de una nueva fábrica. Tiene relación de mucho tiempo con distribuidores y puntos de venta, lo cual aporta información valiosa al emprendimiento.

Juan Ojeda es uno de los organizadores del evento cervecero “Beer in BA” desde 2016. Es el festival más conocido de cerveza artesanal en Buenos Aires. Además es dueño de dos bares, uno en plaza serrano y otro en Vicente López. Tuvo una experiencia laboral de 6 meses en 2015 en la cervecería “Crazy Mountain” de la ciudad de Denver, Estados Unidos. Dicha cervecería organiza un festival del cual surgió la idea del “Beer in BA”. En este festival conoció muchas cervecerías de distintas partes del mundo, incluidas algunas de Argentina. Es además, gerente de operaciones de una compañía naviera.

Gastón Ochoa, luego de trabajar un tiempo en un banco, paso los últimos 15 años emprendiendo y desarrollando Pymes propias. Tiene una maestría en dirección de pequeñas y medianas empresas del IAE. Es un experto en organización de equipos y mejoras de procesos administrativos y comerciales. Desde sus otras empresas aporta el equipo de administración y finanzas y también parte del equipo de redes sociales y comunicación.

Pablo Casas trabaja desde 1986 en comercio exterior con China y viaja al país asiático tres veces al año. Es un experto en todo lo relacionado a negocios con China y la importación hacia la Argentina. Su experiencia servirá para analizar posibles proveedores de barriles, establecer acuerdos de producción y obtener habilitaciones legales y técnicas en Argentina.

Tomás Lagos, es ingeniero industrial del ITBA. Trabajo cinco años en estrategia de operaciones y estrategia comercial en una aerolínea. Sera el gerente general full time de CRAFTMAN. Es el creador de la idea y quien se encargó de reunir al equipo de socios. Tiene contactos con cervecerías, especialmente con Bierhaus, quienes producen unos 80.000 litros de cerveza mensualmente y cuyos socios son amigos de la infancia de Tomas.

Los socios aportan dos activos estratégicos para el proyecto. Por un lado, una serie de combinaciones de habilidades y experiencias muy importantes para el emprendimiento como ser experiencia en comercio exterior o habilidades de gestión. Pero por otro lado, el otro activo que es sumamente importante es la “cartera” de potenciales clientes que tienen los socios y los cuales confían en las habilidades antes mencionadas. A su vez, los socios aportan una imagen de “expertos cerveceros” dentro del ambiente, lo cual será fundamental para afianzarse por sobre la competencia rápidamente en las primeras etapas del emprendimiento

## **9. Aspectos Legales e impositivos**

El primer punto es la constitución legal de la sociedad. Se consideraron tres opciones: Por un lado las opciones de sociedad de responsabilidad limitada (SRL) y sociedad anónima (SA) que se encuentran en la Ley General de Sociedades N° 19.550<sup>36</sup>. Por otro lado, también se consideró como opción la Sociedad por acciones simplificada (SAS) cuyo marco legal surge de la Ley N° 27.349<sup>37</sup> de apoyo al capital emprendedor.

Se elige la opción de Sociedad Anónima por sobre las demás considerando que se espera un importante crecimiento a corto y mediano plazo. A pesar de tener mayores costos de implementación, los beneficios a largo plazo son mayores. Puede cotizar en la bolsa de comercio, ya que sus acciones son negociables y transferibles, de forma más rápida y menos burocrática. Además, puede ser parte de otra compañía o ser adquirida totalmente. Se pueden emitir diferentes clases de acciones y esto puede ayudar a dar a un grupo de accionistas, mayor poder político (a futuro, los cinco socios). Además, las S.A. están mejor vistas a la hora de tomar crédito sobre todo debido a la mayor exigencia contable que sobre ellas recae, como por ejemplo, la obligación de presentar balances anuales ante la Inspección General de Justicia (IGJ).

### **Habilitaciones y otros aspectos legales**

1. Alta en AFIP a la sociedad como “importador”. Paso fundamental y obligatorio para poder importar productos a la Argentina.

---

<sup>36</sup> InfoLeg, Ley de Sociedades Comerciales. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

<sup>37</sup> InfoLeg, Ley de Apoyo al Capital Emprendedor. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

2. Inscripción de la sociedad como PYME, ya que esto permite algunos beneficios impositivos, sujetos a los niveles de facturación y cantidad de empleados.
3. Tramitación de habilitación para la comercialización de barriles en ANMAT, departamento dependiente de INAL. Los barriles son considerados “contenedores de alimentos”. Esto requiere análisis de laboratorio de todos los materiales involucrados (acero y gomas en este caso).
4. Habilitación de la planta de producción de barriles en China, homologada por cancillería.
5. Habilitación de como importador de insumos vegetales en SENASA. Luego cada vez que se hace una importación de debe solicitar un certificado de libre venta.
6. Alta en AFIP para facturar en el rubro correspondiente y también para poder emitir remitos (necesarios para que los flete puedan circular por la calle con la mercadería facturada).
7. Registrar la marca comercial en el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial)

### **Impuestos Nacionales**

- Impuesto a las Ganancias y Ganancia Mínima Presunta.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Impuestos al Crédito y Débito en cuentas bancarias.

### **Impuestos Provinciales**

- Impuesto sobre los Ingresos Brutos.
- Impuesto Inmobiliario.

## **10. Plan de implementación y Riesgos**

### **10.1. Implementación**

En lo que respecta al cronograma de implementación de la empresa, se hace una estimación de todas las acciones necesarias para comenzar con las operaciones del proyecto. Luego también, se estiman los tiempos de implementación de cada una de las cuatro actividades claves de la empresa: Venta de Maltas, Venta de Lúpulos, Venta de Barriles y alquiler de barriles.

Se consideran 3 meses anteriores al inicio de las operaciones como tiempo estimado para todo lo que son los aspectos legales y habilitaciones necesarias para comenzar a operar. Esto incluye la creación de la sociedad, escritura en IGJ, alta en AFIP e ingresos brutos. También se considera que durante este periodo se pedirán todos los permisos y habilitaciones mencionados en la sección de legales del plan.

Se estiman 2 y 3 meses respectivamente para la búsqueda de un depósito estratégicamente ubicado en capital o gran buenos aires y para la negociación de acuerdos comerciales con los proveedores. Estos son dos puntos fundamentales, ya que el depósito (junto con la oficina) son los únicos lugares donde se llevan a cabo las operaciones. Por otro lado, la negociación con los proveedores y los acuerdos que se puedan lograr son la base de todo el negocio.

Se estima que durante el el mes anterior al comienzo de operaciones y todo el primer mes de estas se haga una búsqueda del primer empleado de ventas para que ya esté trabajando para la compañía durante el segundo mes. Se estima este periodo ya que será importante contratar a un empleado idóneo, con características propias de una persona de ventas pero también pasión por la industria.

Para el mes 6 se espera contar con otro empleado de ventas y un empleado que se encargue de actividades relacionadas a la logística.

Operaciones

Mientras tanto, lo que respecta a las líneas de negocio de la empresa, se comenzara con las maltas por temas puramente prácticos. Las maltas son el producto de menor precio y son de mas fácil acceso, por lo que permitirá a la empresa comenzar a operar mientras se reciben los primeros pedidos de lúpulos y barriles. De todas formas, a partir del lanzamiento de la compañía, ya se empezaran a comunicar todos los servicios con un sistema de “pre-venta”.

Los lúpulos y barriles se comenzaran a comercializar durante el mes 3 de operaciones y en el mes 6 se agregara el servicio de alquiler.

	T-3	T-2	T-1	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Alta sociedad									
Permisos Legales									
Alquiler Oficina									
Alquiler Deposito									
Acuerdos con Proveedores									
Empleado Ventas 1									
Empleado Ventas 2									
Empleado Logistica 1									
Operaciones									
Venta de Maltas									
Venta de Lupulos									
Venta Barriles									
Alquiler Barriles									

## Puesta en Marcha

Para la puesta en marcha, se podría hacer un lanzamiento de todas las unidades de negocio a la misma vez, pero consideramos que es un riesgo que no es necesario tomar. Ir agregando los productos de a poco permite planificar e ir conociendo poco a poco a los clientes y sus necesidades.

La implementación en etapas permite y aprendiendo de la industria sobre la marcha. A pesar de toda la investigación previa que se pueda hacer, el mayor aprendizaje se da mientras se está operando normalmente. Por ese motivo, para capitalizar el aprendizaje y minimizar los errores es que se piensa ir implementando las líneas de negocio de a poco.

### **Mejora continua**

La capacitación de los empleados es otra herramienta para el sistema de mejora continua. Los empleados no solo son capacitados antes de comenzar, sino que también son instruidos en cuanto a cambios en los procesos para mejorar la eficiencia de su trabajo. Además, se involucra al empleado pidiéndole feedback y tratando de que se involucre proponiendo mejoras a los procesos basadas en su trabajo diario. De esta manera se consigue un mayor compromiso de los trabajadores, fomentando el concepto de servicio al cliente que propone el proyecto. Al mismo tiempo, esta capacitación y compromiso con el empleado genera que “se ponga la camiseta de la empresa” como se suele decir.

Al ser un negocio novedoso y una industria en pleno desarrollo, es difícil encontrar empleados ya capacitados o con la experiencia necesaria, por lo que el proceso de mejora continua y capacitación de los empleados será fundamental para poder lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

## **10.2. Riesgos**

En todo negocio suele haber riesgos que deben ser tenidos en cuenta. En la industria de la cerveza artesanal estos son difíciles de calcular y eso es un riesgo en sí. Al ser una industria tan nueva, es difícil poder hacer estimaciones precisas sobre el futuro de la industria, por más que la investigación hecha refleje el potencial de la industria, en la práctica las cosas son más complicadas de prever. La principal forma de mitigar este riesgo es ir haciendo una investigación contante una vez



comenzadas las operaciones, no solo en la previa al lanzamiento del emprendimiento.

Por otro lado también existen los riesgos asociados al cobro de las ventas a los clientes y el grado de informalidad que aún mantiene la industria de la cerveza artesanal en general. A pesar de que se espera tener algunos clientes que ya son reconocidos en la industria, existen muchos potenciales clientes más pequeños para los cuales es difícil saber cuál será su disciplina a la hora de pagar. Se puede mitigar pidiendo pagos contra entrega pero eso también puede impactar en las ventas ya que muchos clientes necesitaran de las distintas opciones de pago.

Otro riesgo a tener en cuenta es el tema de la estacionalidad. A pesar de que es algo que ya se consideró durante el desarrollo de este plan de negocio y se mencionaron alternativas como para mitigar esta estacionalidad, sigue siendo un riesgo que debemos tener en cuenta, especialmente en los comienzos de las operaciones.

También hay un riesgo asociado a el mantenimiento de los barriles. Existe el riesgo de que los clientes sean “menos cuidadosos” con los barriles que no son suyos, por lo cual los barriles que estarán en alquiler están expuestos a sufrir un rápido deterioro.

## **11. Conclusiones**

El plan de negocios surge primero de una apreciación totalmente infundada por parte de uno de los socios viendo que el boom de la cerveza artesanal podría ser una oportunidad para algo más que solo la fabricación y comercialización de la cerveza.

La primera conclusión es que nos enfrentamos a un entorno muy incierto. Las fuentes de información son en general informales y los datos no son del todo confiables. De hecho, durante el transcurso del desarrollo de el plan hubo varios cambios en la industria, como mencionamos el aumento y luego baja del impuesto interno a la cerveza artesanal. La industria de la cerveza artesanal es algo muy nuevo y todavía falta tiempo para saber cuál es el futuro de esta industria a largo plazo y sobre todo, cuál será el papel que van a cumplir las grandes corporaciones cerveceras a nivel mundial, especialmente ABInbev, la de mayor presencia en Argentina.

El espacio para entrada de nuevos competidores se va limitando en cualquier industria a medida que esta madura. La industria de la cerveza artesanal es nueva y recién ahora está empezando a sentirse la competencia, aun queda mucho camino por recorrer. Lo mismo va a suceder con los proveedores de insumos, donde aun existen pocos por lo que a medida que aparezcan nuevos, el poder de negociación de los clientes será mayor.

El hecho de estar en contacto tanto con productores internacionales de insumos y con fábricas de cerveza artesanal colocan al emprendimiento en un lugar inmejorable para lograr recolectar información sobre el mercado en general e ir analizando cuál podría ser el siguiente paso en la evolución del negocio. Nuevos productos o servicios pueden surgir asociados a la industria y el emprendimiento permite colocarse en una situación que lo puede convertir en un jugador clave a futuro.

Tanto la investigación hecha, como las proyecciones financieras hechas arrojan que este emprendimiento es atractivo aunque la incertidumbre sea algo que siempre va a estar presente al invertir en una industria tan nueva.

## **12. Bibliografía**

Bini, José María (2015). *“El boom de la cerveza artesanal y la respuesta de las grandes cerveceras. La evolución del mercado argentino de la cerveza entre 2002 y 2012. Estudio de la estrategia de las cervecerías Barba Roja y Patagonia.”*. Trabajo de graduación, Licenciatura en Administración de empresas, UdeSA. Victoria, Argentina

Bygrave, W.D & Zacharakis, A. (2010). *“Entrepreneurship”*. Estados Unidos.: Wiley.

Caputo, Luciano (2013). *“Relanzamiento del negocio de cerveza tirada de la marca Heineken en Argentina”*. Tesis Maestría en Marketing, UdeSA. Victoria, Argentina.

Contreras M, Taccone: *““Estudio de Viabilidad de un Micro emprendimiento aplicado a la Producción de Cerveza Artesanal”* (2015). Tesis de grado, Lic. en Administracion de empresas, Universidad Nacional de grado.

Dvoskin, Roberto (2004). *“Fundamentos de Marketing”*. Granica. Buenos Aires, Argentina

Krajewski, L; Ritzman, L & Malhotra, M. (2008). *Administración de las operaciones: procesos y cadenas de valor*. San Pablo: Pearson Educación.

Osterwalde, A & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation*. Hoboken, N.J.: Wiley.

Porter, M. E. (1979). *“How competitive forces shape strategy”*. Harvard Business Review. Estados Unidos.

Varian, H.R. (2010). *“Microeconomía Intermedia: Un enfoque actual”* (8va edición). España: Antoni Bosch

## Otras Fuentes de Informacion:

Brewers Association. "Small and independent breweries see sustained growth in 2017" (2017). Consultado el 10/05/2018. Recuperado de:  
<https://www.brewersassociation.org/press-releases/small-and-independent-brewers-see-sustained-growth-in-2017/>

Cámara de la industria cervecera Argentina (2017). "*Informe Anual 2017 Cerveceros Argentinos*". Recuperado de:  
<http://www.cervecerosargentinos.org/static/pdfs/DatosConsumo.pdf>

Consultora W & Kantar World Panel (2018). "*ARGENTINA 2017: crecimiento real del consumo agregado. FMCG & Textiles, la excepción.*" Presentación realizada para Carrefour Argentina.

Diario Minuto Uno (2017). "*Cerveza artesanal: el consejo de Bullrich a los despedidos de La Matanza*". Consultado el 27/05/2018. Recuperado de:  
<https://www.minutouno.com/notas/1561739-cerveza-artesanal-el-consejo-bullrich-los-despedidos-la-matanza>

Dirección de prensa y comunicación del Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación (18/08/2017). "*Competitividad y tendencias en la elaboración de cerveza artesanal*". Recuperado de:  
[http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/prensa/index.php?accion=noticia&id\\_info=170818094152](http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/prensa/index.php?accion=noticia&id_info=170818094152)

First Key – "Consultants for the malting industry". <https://www.firstkey.com/what-we-do/agribusiness/malting-industry-statistics/> . Consultado el 10/10/2018.

Informe Deloitte (2017). "*La Cerveza Artesanal: Una experiencia multisensorial*". Consultado el 17/06/2018. Recuperado de:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/consumer-business/2017/Cerveza-Artesanal-Mexico-2017.pdf>

INDEC (2018). Sistema de consulta exterior de bienes. Información sobre importaciones de Malta, Lúpulo y Barriles. Recuperado de:  
[https://comex.indec.gob.ar/search?\\_ga=2.83441174.1255550392.1521830306-1833205307.1518115252](https://comex.indec.gob.ar/search?_ga=2.83441174.1255550392.1521830306-1833205307.1518115252)

iProfesional (2018). *“El Gobierno reducirá el impuesto interno a la cerveza del 14% al 10%”*. Consultado el 01/04/2018. Recuperado de:  
<http://www.iprofesional.com/notas/264351-vino-precios-pymes-empresa-impuesto-cerveza-consumidor-dujovne-reforma-tributaria-tributaria-impuestos-internos-reforma-impositiva-francisco-cabrera-El-Gobierno-reducira-el-impuesto-interno-a-la-cerveza-del-14-al-10>

Kirin Holdings (2017). *“Kirin Beer University Report Global Beer Consumption by Country in 2016”*. Recuperado de:  
[https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/1221\\_01.html](https://www.kirinholdings.co.jp/english/news/2017/1221_01.html)

Ministerio de agroindustria, Subsecretaria de alimentos y bebidas (2016). Newsletter Numero 148.(Octubre 2016). Consultado el 01/06/2018. Recuperado de:  
[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/documentos/newsletter/N\\_148.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/documentos/newsletter/N_148.pdf)

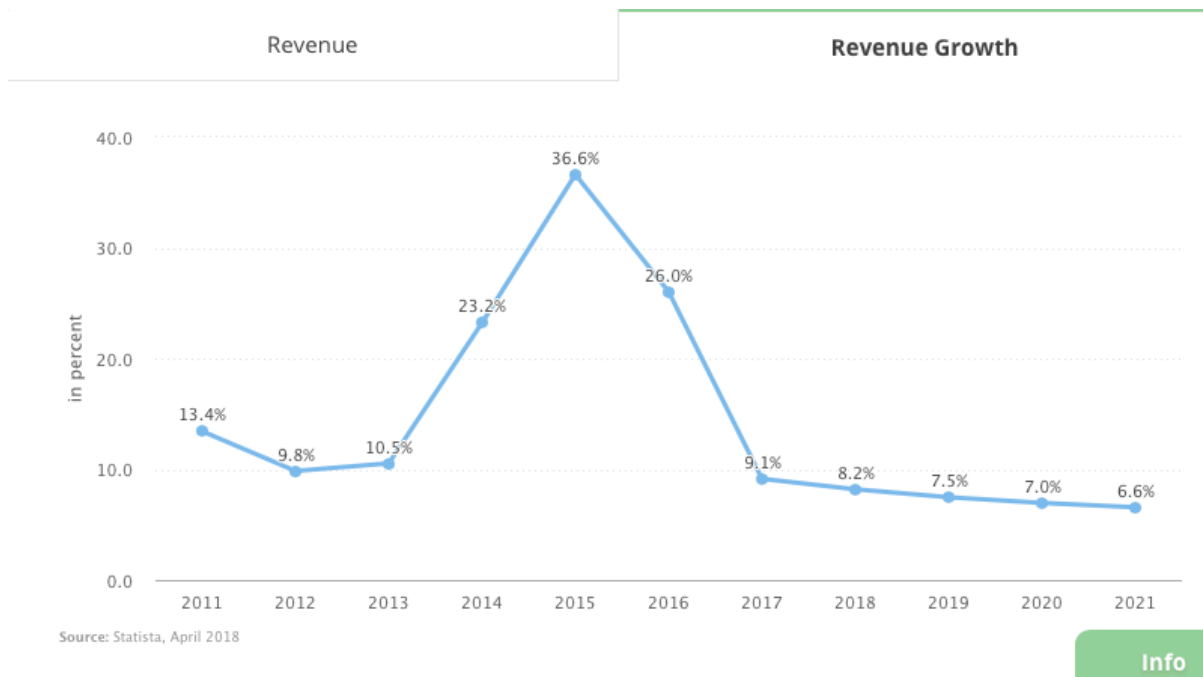
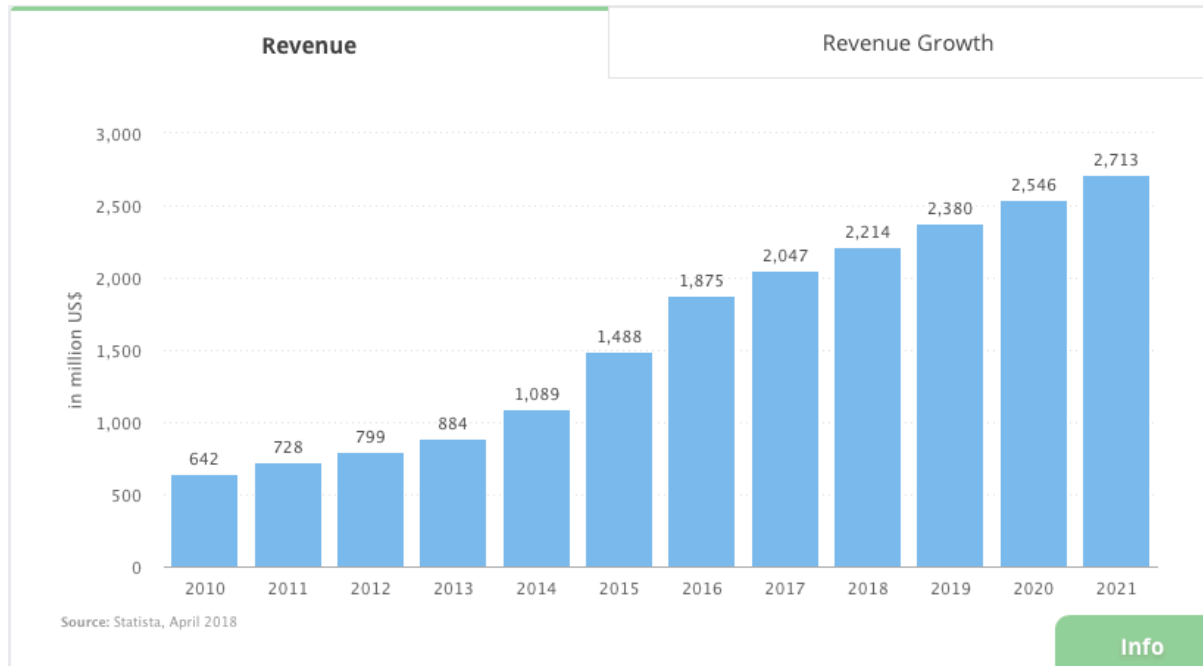
Newsletter N°148 Ministerio de Agro Industria (2017). Recuperado de:  
[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/documentos/newsletter/N\\_148.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/documentos/newsletter/N_148.pdf)

Ríos, S.A (2018). *“¿Son todas iguales? Las cervecerías buscan diferenciarse para sobrevivir”*. Diario La Nación. Consultado el 02/05/2018. Recuperado de:  
<https://www.lanacion.com.ar/2133714-son-todas-iguales-las-cervecerias-buscan-diferenciarse-para-sobrevivir>

## 13. Anexos

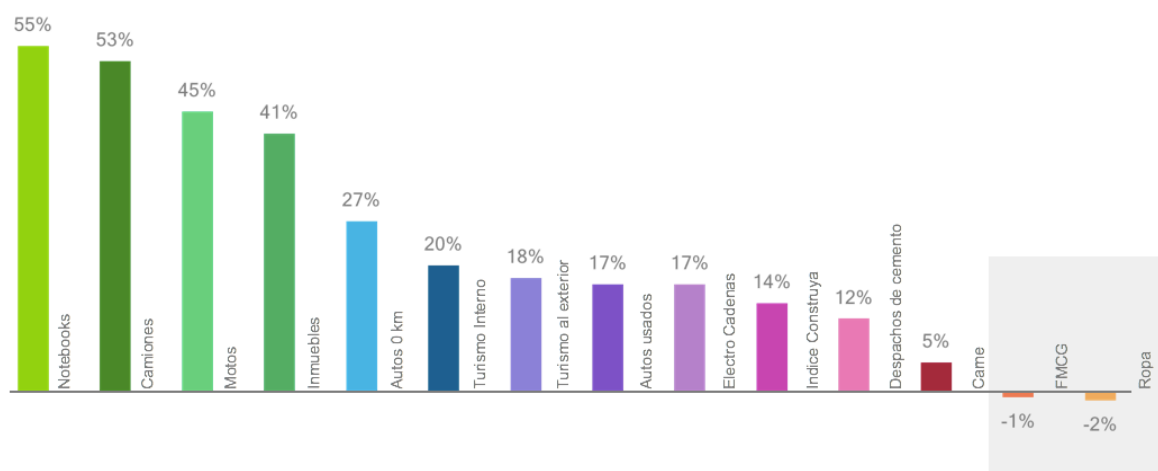
### ANEXO A

Fuente: Statista 2018



## ANEXO B

### ARGENTINA 2017: crecimiento real del consumo agregado. FMCG & Textiles, la excepción.



FUENTE: Consultora W + KWP

KANTAR WJRLDPANEL





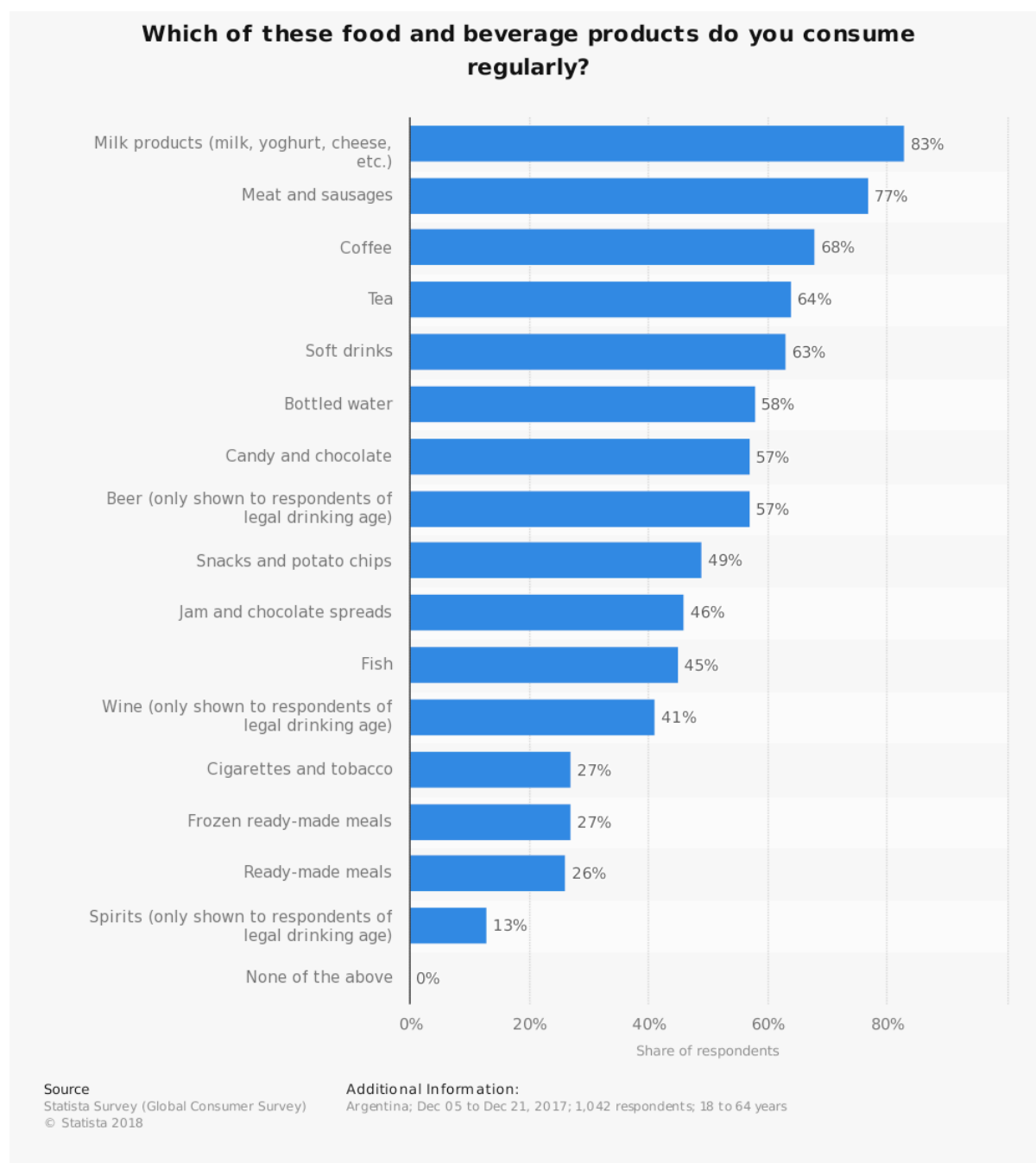
## ANEXO C

*The displayed data on regularly consumed food and beverage products shows results of the Statista Global Consumer Survey conducted in Argentina in December 2017.*

*Number of respondents: 1,042 respondents*

*Age group: 18 to 64 years*

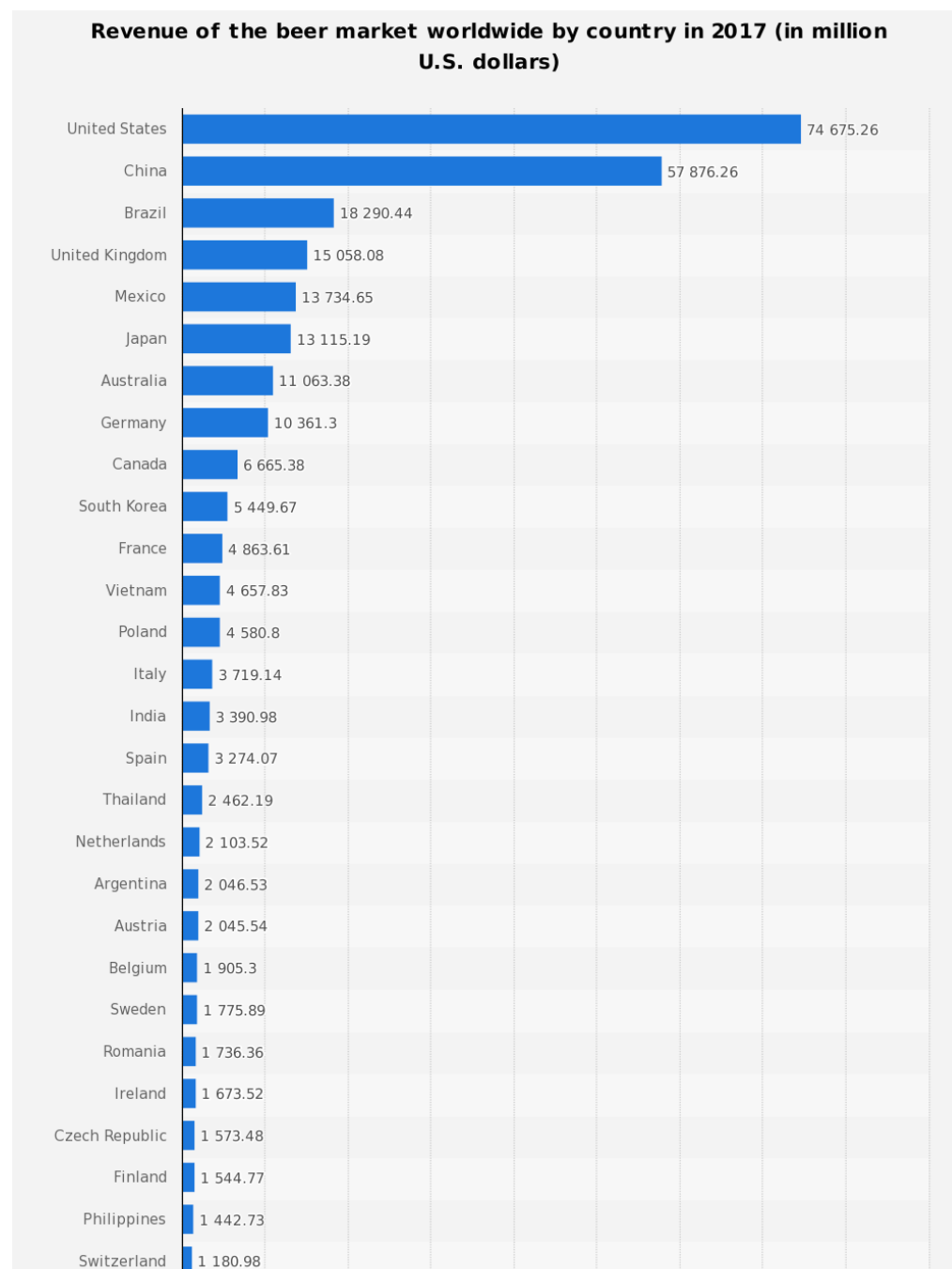
Fuente: Statista 2018



## ANEXO D

Fuente: Statista. Release date: April 2018

"Beer" includes fermented beverages made from malt with an alcohol content of more than 0.5% as well as beer mix drinks. Globally, Anheuser-Busch InBev, Heineken and Carlsberg constitute the most important companies in this sector. The market for beer is structured into off-trade sales (in stores) and on-trade sales (in bars, restaurants etc.). Statista values off-trade sales at retail prices and on-trade sales at purchasing prices to the on-trade establishments. Additional markups for hospitality services are therefore not taken into account.



## ANEXO E

Importación de Lúpulo, Malta y Barriles (2012-2017).

Fuente: Elaboración propia en base a información del INDEC,

[https://comex.indec.gob.ar/search?\\_ga=2.83441174.1255550392.1521830306-1833205307.1518115252](https://comex.indec.gob.ar/search?_ga=2.83441174.1255550392.1521830306-1833205307.1518115252)

	LUPULOS		MALTAS		BARRILES	
Fecha	Peso neto (Kg)	Monto CIF en u\$s	Peso neto (Kg)	Monto CIF en u\$s	Peso neto (Kg)	Monto CIF en u\$s
ANUAL						
2012	337,529	\$ 5,337,667	2,902,740	\$ 2,439,484	4,748,735	\$ 17,190,346
2013	225,218	\$ 3,919,063	1,710,577	\$ 2,136,733	5,487,103	\$ 19,252,174
2014	294,899	\$ 5,211,823	602,334	\$ 993,000	4,034,795	\$ 19,920,257
2015	349,180	\$ 6,073,833	507,370	\$ 959,465	5,953,760	\$ 18,934,025
2016	236,794	\$ 5,279,448	2,576,595	\$ 3,112,979	5,817,832	\$ 22,351,509
2017	343,901	\$ 9,755,449	2,979,113	\$ 3,754,428	6,957,134	\$ 27,180,602

## ANEXO F

### Per-Capita Beer Consumption by Country in 2016

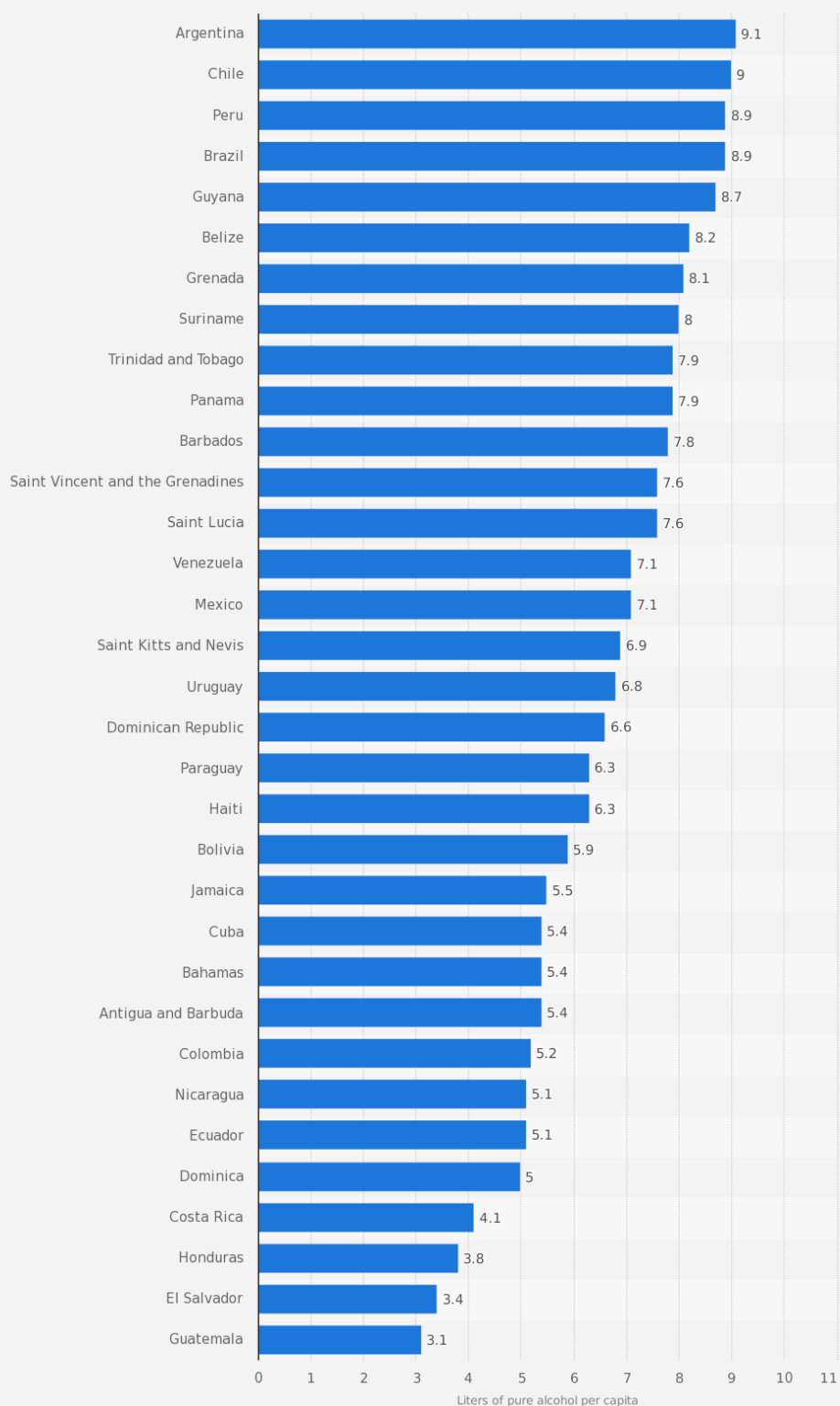
2016 Ranking	2015 Ranking	Country	Per-capita Beer Consumption				Total Consumption (thousand kl)
			Consumption Volume (L)	633ml Bottle Equivalent	Comparison with Previous Year (bottles)	Volume Ratio (Japan = 1)	
1	1	Czech Republic	143.3	226.4	1.4	3.5	1,959
2	5	Namibia	108.0	170.6	8.4	2.6	270
3	3	Austria	106.0	167.5	0.0	2.6	928
4	4	Germany	104.2	164.7	-0.8	2.5	8,412
5	6	Poland	100.8	159.3	2.9	2.4	3,892
6	7	Ireland	98.2	155.1	1.1	2.4	462
7	10	Romania	94.1	148.7	3.2	2.3	1,826
8	2	Seychelles	90.0	142.2	-31.6	2.2	9
9	11	Estonia	89.5	141.3	-3.3	2.2	116
10	8	Lithuania	88.7	140.1	-13.3	2.1	257
11	9	Belize	85.0	134.3	-15.3	2.1	34
12	13	Spain	84.8	133.9	3.1	2.0	3,909
13	14	Slovenia	80.3	126.8	-1.5	1.9	169
14	15	Slovakia	80.1	126.5	1.9	1.9	432
15	19	Croatia	78.7	124.3	3.3	1.9	331
16	12	Gabon	77.8	122.9	-14.5	1.9	140
17	17	Finland	76.9	121.5	-0.8	1.9	423
18	21	Bulgaria	76.3	120.6	6.1	1.8	542
19	16	Panama	75.0	118.5	-5.0	1.8	300
20	25	Iceland	75.0	118.5	11.4	1.8	23
21	20	United States	74.8	118.2	-0.2	1.8	24,245
22	18	Latvia	74.3	117.4	-4.8	1.8	149
23	22	Australia	71.4	112.8	-1.5	1.7	1,735
24	24	Netherlands	69.8	110.2	1.8	1.7	1,186
25	28	United Kingdom	67.7	107.0	2.6	1.6	4,373
26	27	New Zealand	67.6	106.8	1.1	1.6	311
27	23	Belgium	67.4	106.6	-4.6	1.6	769
28	29	Botswana	65.2	103.0	0.6	1.6	150
29	30	Hungary	65.2	103.0	1.0	1.6	639
30	36	Mexico	62.1	98.1	6.5	1.5	7,988
31	31	Brazil	60.4	95.4	-3.5	1.5	12,654
32	32	Russia	58.6	92.6	-1.6	1.4	8,405
33	37	Bosnia and Herzegovina	58.4	92.2	2.2	1.4	222
34	35	Canada	57.7	91.1	-1.2	1.4	2,093
35	34	Denmark	57.6	91.0	-4.8	1.4	346
Reference							
51	53	South Korea	42.8	67.6	0.4	1.0	2,160
54	54	Japan	41.4	65.4	-1.4	1.0	5,251

Fuente: Kirin Holdings, [www.kirinholdings.co.jp](http://www.kirinholdings.co.jp)

## ANEXO G

Fuente: Statista 2018

**Per capita consumption of alcohol in Latin America in 2016, by country (in liters of pure alcohol)**



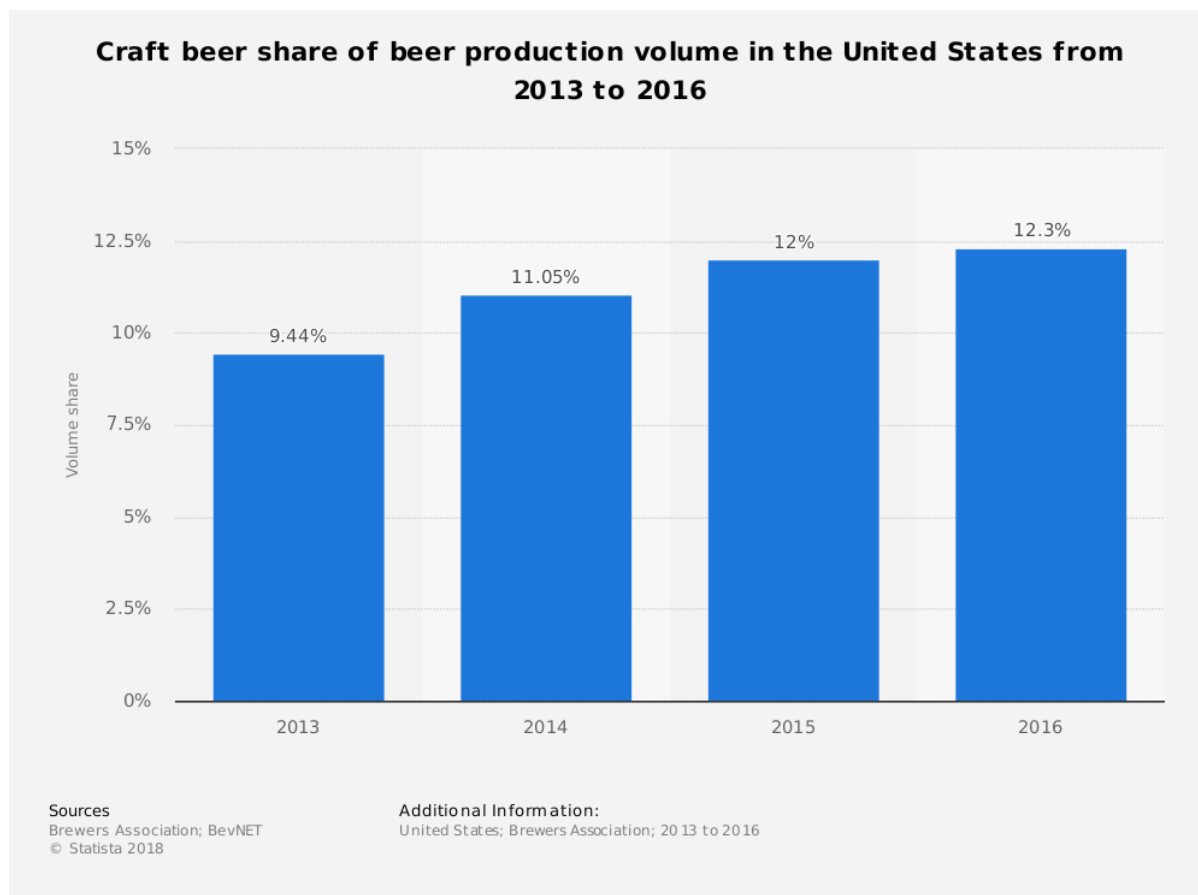
Source:  
WHO  
© Statista 2018

Additional Information:  
Central and South America; Mexico; 2016; 15 years and older; projected estimates

statista

## ANEXO H

Fuente: United States Brewers association. Recuperado de : Statista 2018.



## ANEXO I

Fuente: <https://www.firstkey.com/what-we-do/agribusiness/malting-industry-statistics/>



July 2016\*

World Largest Brewers' Malting Capacities

R	WPS	Company															
1	8.9%	Anheuser-Busch InBev															
			USA	120	315	120	160	100	60	95	110	210	200	130	120	Russia	1,994
	3.8%	SABMiller	South Africa	180	150	40	85	35	25	150	70	25	75				860
2	3.3%	Heineken	Belgium	275	30	24	50	111	26	23	18	25	160				734
3	1.8%	Tsingtao	China small units														400
4	1.6%	Carlsberg	Russia	130	120	23	32	60									367
5	1.4%	MolsonCoors	USA														315
6	1.1%	Efes	Turkey	85	34												248
7	1.0%	Diageo	United Kingdom	83	40	27	32	45									221
8	0.9%	Yanjing	China														206
9	0.7%	Obolon	Ukraine														165
10	0.5%	Gold Star	China														120
11	0.5%	Ochakovo	Russia														110

E.U.-27
Europe non EU
North America
South America
Australia/N.-Z.
China - India
Africa

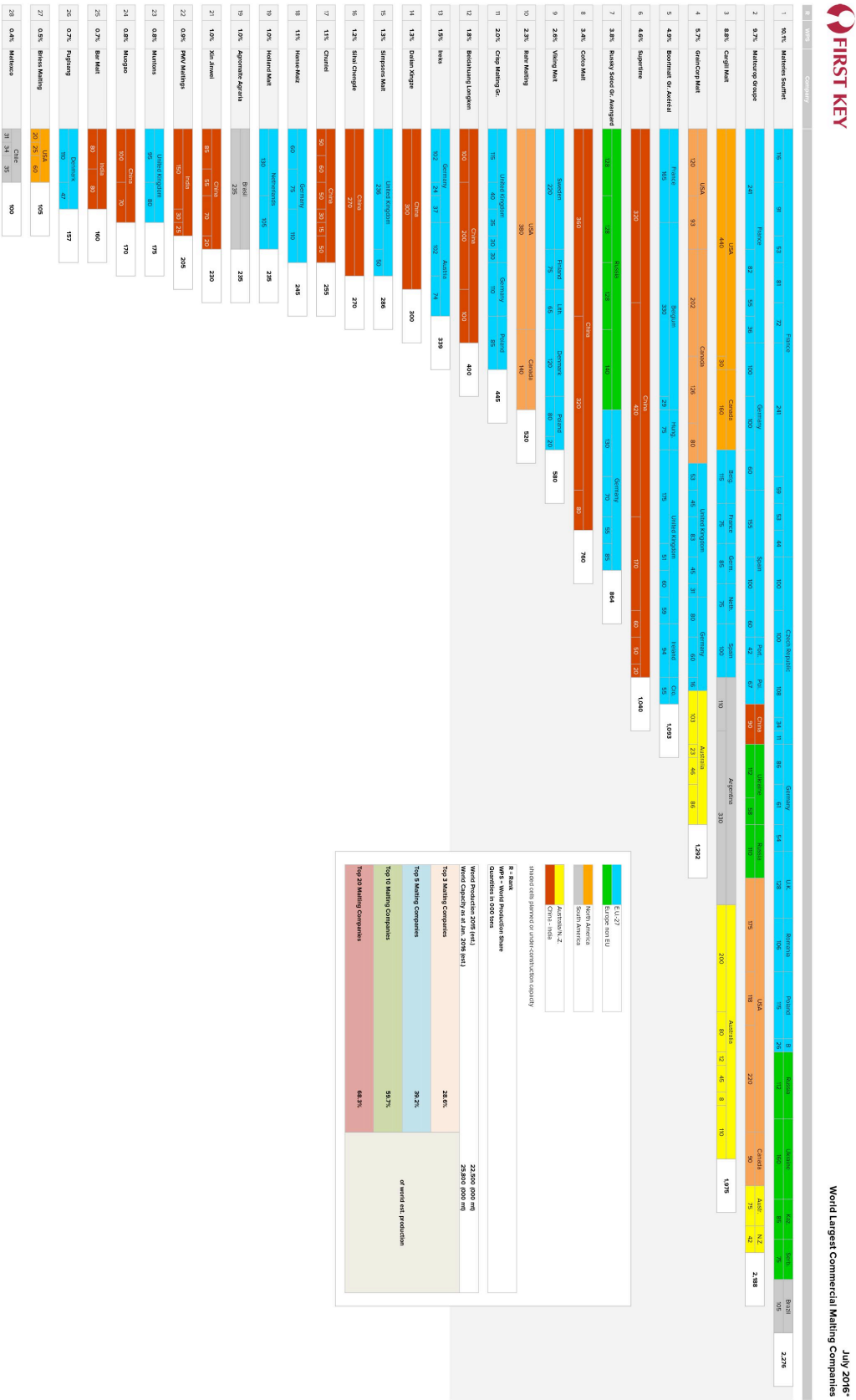
R = Rank  
WPS = World Production Share  
Quantities in 000 tons

World Production 2015 (est.) 22,500 (000 mt)  
World Capacity as at Jan. 2016 (est.) 25,800 (000 mt)

\* considering post merger ABI + SABMiller, after divestments MillerCoors and Peroni/Grolsch

ANEXO J

Fuente: <https://www.firstkey.com/what-we-do/agribusiness/malting-industry-statistics/>





## ANEXO K

Análisis de precios de la competencia.

Fuente: Elaboración propia en base a información recopilada de la página web de las compañías e información provista por parte de las empresas.

		KRIEG	IMP	CORDILLERA	BUCAREST	BREWING	BA MALT	CROVAN	FOB	304
BARRILE	EURO 50 L	\$ 5.200,00	-	-	-	-	-	\$5.500,00	\$ 5.337,00	\$5.140,00
	EURO 30 L	\$ 5.000,00	-	-	-	-	-	\$5.225,00	\$ 4.803,00	\$4.385,00
	EURO 20 L	\$ 4.900,00	-	-	-	-	-	\$5.002,00	-	\$3.931,00
	EURO 10 L	-	-	-	-	-	-	-	\$ 4.091,00	-
	SLIM 30 L	-	-	-	-	-	-	\$4.950,00	-	\$4.385,00
	SLIM 25 L	-	-	-	-	-	-	-	-	\$4.082,00
	SLIM 20 L	-	-	-	-	-	-	\$4.812,00	-	\$3.931,00
	SLIM 15 L	-	-	-	-	-	-	-	-	\$3.585,00
	SLIM 10 L	-	-	-	-	-	-	\$4.675,00	-	\$3.326,00
MALTA	Malta base Nac. x kg	-	\$ 30,00	\$32 - \$34	-	-	\$ 25,00	-	-	-
	Malta base Impor. x kg	\$35 - \$65	\$ 45,00	\$ 73,00	\$75 - \$80	\$39 - \$55	-	-	-	-
	Malta base Impor. x kg									
	Malta base Impor. x kg									
	Malta base Impor. x kg									
LÚPULO	Lupulo Nacional x kg	-	\$ 945,00	\$695 - \$782	-	-	-	-	-	-
	Lupulo Nacional x kg									
	Lupulo Nacional x kg									

## ANEXO L

Fuente: Contreras M, Taccone: ““Estudio de Viabilidad de un Micro emprendimiento aplicado a la Producción de Cerveza Artesanal” (2015). Tesis de grado, Lic. en Administracion de empresas, Universidad Nacional de grado.

Distribucion de plantas de cerveza artesanal en Argentina (2014)

PROVINCIA	Plantas	PORCENTAJE
Catamarca	5	0,68%
La Rioja	2	0,27%
Jujuy y Salta	9	1,23%
Tucumán	11	1,51%
Santiago del Estero	2	0,27%
Misiones	6	0,82%
Formosa	1	0,14%
Chaco	3	0,41%
Corrientes	3	0,41%
Santa Fe	61	8,36%
Entre Rios	21	2,88%
La Pampa	5	0,68%
San Luis	15	2,05%
San Juan	6	0,82%
Mendoza	27	3,70%
<b>Prov. De Córdoba</b>	<b>57</b>	<b>7,81%</b>
<b>Córdoba Capital</b>	<b>6</b>	<b>0,82%</b>
Neuquén	20	2,74%
Río Negro	43	5,89%
Chubut	17	2,33%
Santa Cruz	7	0,96%
Tierra del Fuego	3	0,41%
Capital fedéal	70	9,59%
Gran Bs As	160	21,92%
Pcia. De Bs. As.	170	23,29%
<b>Totales</b>	<b>730</b>	<b>100%</b>

## ANEXO M

### Cash Flow mensual

		Año 1												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL AÑO 1
<b>Ingresos Operativos</b>														
Ventas Barriles		-	-	756.000	756.000	756.000	907.200	907.200	907.200	1.088.640	1.088.640	1.098.720	1.098.720	9.364.320
Ventas Lupulo KG		-	-	1.610.000	1.932.000	2.254.000	2.576.000	2.898.000	3.220.000	3.542.000	3.864.000	4.186.000	4.508.000	30.590.000
Ventas Malta KG		750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	9.000.000
Alquiler Barriles		-	-	-	-	-	45.000	45.000	45.000	75.000	75.000	75.000	90.000	450.000
<b>Total Ingresos</b>	-	750.000	750.000	3.116.000	3.438.000	3.760.000	4.278.200	4.600.200	4.922.200	5.455.640	5.777.640	6.109.720	6.446.720	49.404.320
<b>Egresos Operativos</b>														
Compras Barriles		910.000	910.000	910.000	910.000	910.000	910.000	910.000	910.000	910.000	910.000	910.000	910.000	10.920.000
Compra Lupulo KG		-	-	1.400.000	1.680.000	1.960.000	2.240.000	2.520.000	2.800.000	3.080.000	3.360.000	3.640.000	3.920.000	26.600.000
Compra Malta KG		625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	625.000	7.500.000
Sueldos		185.000	185.000	185.000	185.000	185.000	390.000	260.000	260.000	260.000	260.000	260.000	390.000	3.005.000
Oficina (alquiler + servicios)		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	600.000
Honorarios Contador		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	108.000
Honorarios Abogados		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
Mantenimiento & Limpieza		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	120.000
Publicidad y promoción		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	240.000
Deposito		90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	1.080.000
<b>Total Egresos</b>	-	1.904.000	1.904.000	3.304.000	3.584.000	3.864.000	4.349.000	4.499.000	4.779.000	5.059.000	5.339.000	5.619.000	6.029.000	50.233.000
<b>Inversion</b>														
Alta de sociedad	(40.000)													
Habilitaciones y permisos legales	(90.000)													
Alquiler de deposito	(180.000)													
Alquiler oficina	(190.000)													
Material de oficina	(100.000)													
Extras	(70.000)													
<b>Total Inversiones</b>	(670.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(670.000)
<b>Amortizaciones</b>														
Barriles en Alquiler		-	-	(3.333,00)	(3.333,00)	(3.333,00)	(9.999,00)	(9.999,00)	(9.999,00)	(16.665,00)	(16.665,00)	(16.665,00)	(19.998,00)	(109.989)
<b>EBIT</b>		(1.154.000,00)	(1.154.000,00)	(191.333,00)	(149.333,00)	(107.333,00)	(80.799,00)	91.201,00	133.201,00	379.975,00	421.975,00	474.055,00	397.722,00	(938.669)
Resultado desues de Imp		(750.100,00)	(750.100,00)	(124.366,45)	(97.066,45)	(69.766,45)	(52.519,35)	59.280,65	86.580,65	246.983,75	274.283,75	308.135,75	258.519,30	(610.135)
Impuestos		(403.900,00)	(403.900,00)	(66.966,55)	(52.266,55)	(37.566,55)	(28.279,65)	31.920,35	46.620,35	132.991,25	147.691,25	165.919,25	139.202,70	(328.534)
FF	(670.000)	(750.100,00)	(750.100,00)	(121.033,45)	(93.733,45)	(66.433,45)	(42.520,35)	69.279,65	96.579,65	263.648,75	290.948,75	324.800,75	278.517,30	(500.146)

		Año 2												
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL AÑO 2
<b>Ingresos Operativos</b>														
Ventas Barriles		1.716.624	1.716.624	1.716.624	1.716.624	1.716.624	1.716.624	1.716.624	1.716.624	1.716.624	1.716.624	1.716.624	1.716.624	
Ventas Lupulo KG		6.446.440	6.446.440	6.446.440	6.446.440	6.446.440	6.446.440	6.446.440	6.446.440	6.446.440	6.446.440	6.446.440	6.446.440	
Ventas Malta KG		1.072.500	1.072.500	1.072.500	1.072.500	1.072.500	1.072.500	1.072.500	1.072.500	1.072.500	1.072.500	1.072.500	1.072.500	
Alquiler Barriles		117.000	117.000	136.500	136.500	136.500	156.000	156.000	156.000	175.500	175.500	175.500	195.000	
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>9.352.564</b>	<b>9.352.564</b>	<b>9.372.064</b>	<b>9.372.064</b>	<b>9.372.064</b>	<b>9.391.564</b>	<b>9.391.564</b>	<b>9.391.564</b>	<b>9.411.064</b>	<b>9.411.064</b>	<b>9.411.064</b>	<b>9.430.564</b>	<b>112.659.768</b>
<b>Egresos Operativos</b>														
Compras Barriles		1.601.600	1.601.600	1.601.600	1.601.600	1.601.600	1.601.600	1.601.600	1.601.600	1.601.600	1.601.600	1.601.600	1.601.600	
Compra Lupulo KG		5.605.600	5.605.600	5.605.600	5.605.600	5.605.600	5.605.600	5.605.600	5.605.600	5.605.600	5.605.600	5.605.600	5.605.600	
Compra Malta KG		893.750	893.750	893.750	893.750	893.750	893.750	893.750	893.750	893.750	893.750	893.750	893.750	
Sueldos		400.400	400.400	400.400	400.400	400.400	600.600	400.400	400.400	400.400	400.400	400.400	600.600	
Oficina (alquiler + servicios)		65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000	
Honorarios Contador		11.700	11.700	11.700	11.700	11.700	11.700	11.700	11.700	11.700	11.700	11.700	11.700	
Honorarios Abogados		6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	
Mantenimiento & Limpieza		13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000	
Publicidad y promoción		28.990	28.990	28.990	28.990	28.990	28.990	28.990	28.990	28.990	28.990	28.990	28.990	
Deposito		117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	117.000	
<b>Total Egresos</b>	-	<b>8.743.540</b>	<b>8.743.540</b>	<b>8.743.540</b>	<b>8.743.540</b>	<b>8.743.540</b>	<b>8.943.740</b>	<b>8.743.540</b>	<b>8.743.540</b>	<b>8.743.540</b>	<b>8.743.540</b>	<b>8.743.540</b>	<b>8.943.740</b>	<b>105.322.880</b>
<b>Inversion</b>														
Alta de sociedad														
Habilitaciones y permisos legales														
Alquiler de deposito														
Alquiler oficina														
Material de oficina														
Extras														
<b>Total Inversiones</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Amortizaciones</b>														
<b>Barriles en Alquiler</b>		<b>(19.998,00)</b>	<b>(19.998,00)</b>	<b>(23.331,00)</b>	<b>(23.331,00)</b>	<b>(23.331,00)</b>	<b>(26.664,00)</b>	<b>(26.664,00)</b>	<b>(26.664,00)</b>	<b>(29.997,00)</b>	<b>(29.997,00)</b>	<b>(29.997,00)</b>	<b>(33.330,00)</b>	<b>(313.302,00)</b>
<b>EBIT</b>		<b>589.026,00</b>	<b>589.026,00</b>	<b>605.193,00</b>	<b>605.193,00</b>	<b>605.193,00</b>	<b>421.160,00</b>	<b>621.360,00</b>	<b>621.360,00</b>	<b>637.527,00</b>	<b>637.527,00</b>	<b>637.527,00</b>	<b>453.494,00</b>	<b>7.023.586</b>
<b>Resultado desues de Imp</b>		<b>382.866,90</b>	<b>382.866,90</b>	<b>393.375,45</b>	<b>393.375,45</b>	<b>393.375,45</b>	<b>273.754,00</b>	<b>403.884,00</b>	<b>403.884,00</b>	<b>414.392,55</b>	<b>414.392,55</b>	<b>414.392,55</b>	<b>294.771,10</b>	<b>4.565.331</b>
<b>Impuestos</b>		<b>206.159,10</b>	<b>206.159,10</b>	<b>211.817,55</b>	<b>211.817,55</b>	<b>211.817,55</b>	<b>147.406,00</b>	<b>217.476,00</b>	<b>217.476,00</b>	<b>223.134,45</b>	<b>223.134,45</b>	<b>223.134,45</b>	<b>158.722,90</b>	<b>2.458.255</b>
<b>FF</b>		<b>402.864,90</b>	<b>402.864,90</b>	<b>416.706,45</b>	<b>416.706,45</b>	<b>416.706,45</b>	<b>300.418,00</b>	<b>430.548,00</b>	<b>430.548,00</b>	<b>444.389,55</b>	<b>444.389,55</b>	<b>444.389,55</b>	<b>328.101,10</b>	<b>4.878.633</b>

		Año 3												
		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	TOTAL AÑO 3
<b>Ingresos Operativos</b>														
Ventas Barriles		2.177.557	2.177.557	2.177.557	2.177.557	2.177.557	2.177.557	2.177.557	2.177.557	2.177.557	2.177.557	2.177.557	2.177.557	
Ventas Lupulo KG		7.784.076	7.784.076	7.784.076	7.784.076	7.784.076	7.784.076	7.784.076	7.784.076	7.784.076	7.784.076	7.784.076	7.784.076	
Ventas Malta KG		1.295.044	1.295.044	1.295.044	1.295.044	1.295.044	1.295.044	1.295.044	1.295.044	1.295.044	1.295.044	1.295.044	1.295.044	
Alquiler Barriles		224.250	224.250	246.675	246.675	246.675	269.100	269.100	269.100	291.525	291.525	291.525	313.950	
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>11.480.927</b>	<b>11.480.927</b>	<b>11.503.352</b>	<b>11.503.352</b>	<b>11.503.352</b>	<b>11.525.777</b>	<b>11.525.777</b>	<b>11.525.777</b>	<b>11.548.202</b>	<b>11.548.202</b>	<b>11.548.202</b>	<b>11.570.627</b>	<b>138.264.477</b>
<b>Egresos Operativos</b>														
Compras Barriles		2.026.024	2.026.024	2.026.024	2.026.024	2.026.024	2.026.024	2.026.024	2.026.024	2.026.024	2.026.024	2.026.024	2.026.024	
Compra Lupulo KG		6.768.762	6.768.762	6.768.762	6.768.762	6.768.762	6.768.762	6.768.762	6.768.762	6.768.762	6.768.762	6.768.762	6.768.762	
Compra Malta KG		1.079.203	1.079.203	1.079.203	1.079.203	1.079.203	1.079.203	1.079.203	1.079.203	1.079.203	1.079.203	1.079.203	1.079.203	
Sueldos		527.436	527.436	527.436	527.436	527.436	791.154	527.436	527.436	527.436	527.436	527.436	791.154	
Oficina (alquiler + servicios)		74.750	74.750	74.750	74.750	74.750	74.750	74.750	74.750	74.750	74.750	74.750	74.750	
Honorarios Contador		13.455	13.455	13.455	13.455	13.455	13.455	13.455	13.455	13.455	13.455	13.455	13.455	
Honorarios Abogados		7.475	7.475	7.475	7.475	7.475	7.475	7.475	7.475	7.475	7.475	7.475	7.475	
Mantenimiento & Limpieza		14.950	14.950	14.950	14.950	14.950	14.950	14.950	14.950	14.950	14.950	14.950	14.950	
Publicidad y promoción		37.172	37.172	37.172	37.172	37.172	37.172	37.172	37.172	37.172	37.172	37.172	37.172	
Deposito		134.550	134.550	134.550	134.550	134.550	134.550	134.550	134.550	134.550	134.550	134.550	134.550	
<b>Total Egresos</b>	-	<b>10.683.778</b>	<b>10.683.778</b>	<b>10.683.778</b>	<b>10.683.778</b>	<b>10.683.778</b>	<b>10.947.496</b>	<b>10.683.778</b>	<b>10.683.778</b>	<b>10.683.778</b>	<b>10.683.778</b>	<b>10.683.778</b>	<b>10.947.496</b>	<b>128.732.767</b>
<b>Inversion</b>														
Alta de sociedad														
Habilitaciones y permisos legales														
Alquiler de deposito														
Alquiler oficina														
Material de oficina														
Extras														
<b>Total Inversiones</b>	-	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>Barriles en Alquiler</b>		<b>(33.330,00)</b>	<b>(33.330,00)</b>	<b>(36.663,00)</b>	<b>(36.663,00)</b>	<b>(36.663,00)</b>	<b>(39.996,00)</b>	<b>(39.996,00)</b>	<b>(39.996,00)</b>	<b>(43.329,00)</b>	<b>(43.329,00)</b>	<b>(43.329,00)</b>	<b>(46.662,00)</b>	<b>(473.286,00)</b>
<b>EBIT</b>		<b>763.819,70</b>	<b>763.819,70</b>	<b>782.911,70</b>	<b>782.911,70</b>	<b>782.911,70</b>	<b>538.285,70</b>	<b>802.003,70</b>	<b>802.003,70</b>	<b>821.095,70</b>	<b>821.095,70</b>	<b>821.095,70</b>	<b>576.469,70</b>	<b>9.058.424</b>
<b>Resultado desues de Imp</b>		<b>496.482,80</b>	<b>496.482,80</b>	<b>508.892,60</b>	<b>508.892,60</b>	<b>508.892,60</b>	<b>349.885,70</b>	<b>521.302,40</b>	<b>521.302,40</b>	<b>533.712,20</b>	<b>533.712,20</b>	<b>533.712,20</b>	<b>374.705,30</b>	<b>5.887.976</b>
<b>Impuestos</b>		<b>267.336,89</b>	<b>267.336,89</b>	<b>274.019,09</b>	<b>274.019,09</b>	<b>274.019,09</b>	<b>188.399,99</b>	<b>280.701,29</b>	<b>280.701,29</b>	<b>287.383,49</b>	<b>287.383,49</b>	<b>287.383,49</b>	<b>201.764,39</b>	<b>3.170.449</b>
<b>FF</b>		<b>529.812,80</b>	<b>529.812,80</b>	<b>545.555,60</b>	<b>545.555,60</b>	<b>545.555,60</b>	<b>389.881,70</b>	<b>561.298,40</b>	<b>561.298,40</b>	<b>577.041,20</b>	<b>577.041,20</b>	<b>577.041,20</b>	<b>421.367,30</b>	<b>6.361.262</b>

		Año 4												
		37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	TOTAL AÑO 4
<b>Ingresos Operativos</b>														
Ventas Barriles		2.635.673	2.635.673	2.635.673	2.635.673	2.635.673	2.635.673	2.635.673	2.635.673	2.635.673	2.635.673	2.635.673	2.635.673	
Ventas Lupulo KG		8.991.402	9.382.333	9.382.333	9.382.333	9.382.333	9.382.333	9.382.333	9.382.333	9.382.333	9.382.333	9.382.333	9.382.333	
Ventas Malta KG		1.495.788	1.433.463	1.433.463	1.433.463	1.433.463	1.433.463	1.433.463	1.433.463	1.433.463	1.433.463	1.433.463	1.433.463	
Alquiler Barriles		361.043	361.043	386.831	386.831	386.831	412.620	412.620	412.620	438.409	438.409	438.409	464.198	
<b>Total Ingresos</b>	-	<b>13.483.906</b>	<b>13.812.512</b>	<b>13.838.301</b>	<b>13.838.301</b>	<b>13.838.301</b>	<b>13.864.089</b>	<b>13.864.089</b>	<b>13.864.089</b>	<b>13.889.878</b>	<b>13.889.878</b>	<b>13.889.878</b>	<b>13.915.667</b>	<b>165.988.889</b>
<b>Egresos Operativos</b>														
Compras Barriles		2.341.439	2.341.439	2.341.439	2.341.439	2.341.439	2.341.439	2.341.439	2.341.439	2.341.439	2.341.439	2.341.439	2.341.439	
Compra Lupulo KG		7.818.611	7.818.611	7.818.611	7.818.611	7.818.611	7.818.611	7.818.611	7.818.611	7.818.611	7.818.611	7.818.611	7.818.611	
Compra Malta KG		1.246.490	1.246.490	1.246.490	1.246.490	1.246.490	1.246.490	1.246.490	1.246.490	1.246.490	1.246.490	1.246.490	1.246.490	
Sueldos		720.423	720.423	720.423	720.423	720.423	1.080.634	720.423	720.423	720.423	720.423	720.423	1.080.634	
Oficina (alquiler + servicios)		82.225	82.225	82.225	82.225	82.225	82.225	82.225	82.225	82.225	82.225	82.225	82.225	
Honorarios Contador		14.801	14.801	14.801	14.801	14.801	14.801	14.801	14.801	14.801	14.801	14.801	14.801	
Honorarios Abogados		8.223	8.223	8.223	8.223	8.223	8.223	8.223	8.223	8.223	8.223	8.223	8.223	
Mantenimiento & Limpieza		16.445	16.445	16.445	16.445	16.445	16.445	16.445	16.445	16.445	16.445	16.445	16.445	
Publicidad y promoción		45.592	45.592	45.592	45.592	45.592	45.592	45.592	45.592	45.592	45.592	45.592	45.592	
Deposito		148.005	148.005	148.005	148.005	148.005	148.005	148.005	148.005	148.005	148.005	148.005	148.005	
<b>Total Egresos</b>	-	<b>12.442.252</b>	<b>12.442.252</b>	<b>12.442.252</b>	<b>12.442.252</b>	<b>12.442.252</b>	<b>12.802.464</b>	<b>12.442.252</b>	<b>12.442.252</b>	<b>12.442.252</b>	<b>12.442.252</b>	<b>12.442.252</b>	<b>12.802.464</b>	<b>150.027.451</b>
<b>Inversion</b>														
Alta de sociedad														
Habilitaciones y permisos legales														
Alquiler de deposito														
Alquiler oficina														
Material de oficina														
Extras														
<b>Total Inversiones</b>	-	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Amortizaciones</b>														
<b>Barriles en Alquiler</b>		<b>(46.662,00)</b>	<b>(46.662,00)</b>	<b>(49.995,00)</b>	<b>(49.995,00)</b>	<b>(49.995,00)</b>	<b>(53.328,00)</b>	<b>(53.328,00)</b>	<b>(53.328,00)</b>	<b>(56.661,00)</b>	<b>(56.661,00)</b>	<b>(56.661,00)</b>	<b>(59.994,00)</b>	<b>(633.270,00)</b>
<b>EBIT</b>		994.991,50	1.323.597,54	1.346.053,29	1.346.053,29	1.346.053,29	1.008.297,76	1.368.509,04	1.368.509,04	1.390.964,79	1.390.964,79	1.390.964,79	1.053.209,26	15.328.168
<b>Resultado desues de Imp</b>		646.744,47	860.338,40	874.934,64	874.934,64	874.934,64	655.393,54	889.530,88	889.530,88	904.127,11	904.127,11	904.127,11	684.586,02	9.963.309
<b>Impuestos</b>		348.247,02	463.259,14	471.118,65	471.118,65	471.118,65	352.904,22	478.978,16	478.978,16	486.837,68	486.837,68	486.837,68	368.623,24	5.364.859
<b>FF</b>		693.406,47	907.000,40	924.929,64	924.929,64	924.929,64	708.721,54	942.858,88	942.858,88	960.788,11	960.788,11	960.788,11	744.580,02	10.596.579